

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**KESAN FAKTOR DALAMAN ORGANISASI KEPADA
PRESTASI TADBIR URUS KOPERASI DI MALAYSIA**



Oleh

SHAFAWATY MOHAMAD SHABRI

**Tesis Diserahkan kepada
Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz,
Universiti Utara Malaysia
bagi Memenuhi Keperluan Pengijazahan Ijazah Doktor Falsafah**



TUNKU PUTERI INTAN SAFINAZ
SCHOOL OF ACCOUNTANCY
COLLEGE OF BUSINESS
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

SHAFAWATY MOHAMAD SHABRI

calon untuk ijazah **DOCTOR OF PHILOSOPHY**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**KESAN FAKTOR DALAMAN ORGANISASI KEPADA PRESTASI TADBIR URUS KOPERASI DI
MALAYSIA**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

18 April 2017.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

18 April 2017.

Pengerusi Viva : **Prof. Madya Dr. Engku Ismail Engku Ali**
(Chairman for Viva)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar : **Prof. Madya Dr. Mohd Nor Hakim Yusoff**
(External Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam : **Prof. Madya Dr. Shamharir Abidin**
(Internal Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **18 April 2017**
(Date)

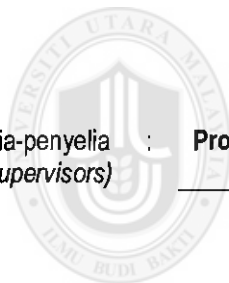
Nama Pelajar : **Shafawaty Mohamad Shabri**
(Name of Student)

Tajuk Tesis / Disertasi : **KESAN FAKTOR DALAMAN ORGANISASI KEPADA PRESTASI TADBIR
(Title of the Thesis / Dissertation) URUS KOPERASI DI MALAYSIA**

Program Pengajian : **Doctor of Philosophy**
(Programme of Study)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : **Prof. Madya Dr. Ram Al Jaffri Saad**
(Name of Supervisor/Supervisors)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : **Prof. Madya Dr. Azizi Abu Bakar**
(Name of Supervisor/Supervisors)



UUM
Universiti Utara Malaysia

Cur.
Tandatangan
[Signature]
Tandatangan

KEBENARAN MENGGUNA (*PERMISSION TO USE*)

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk Ijazah Lanjutan Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa tesis ini. Saya juga bersetuju bahawa penyelia-penyelia saya atau, jika ketiadaan mereka, Dekan Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz memberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada secara keseluruhan atau sebahagian bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan sebahagian atau keseluruhan daripada tesis ini untuk tujuan mendapat keuntungan kewangan adalah tidak dibenarkan kecuali mendapat kebenaran bertulis daripada saya. Selain daripada itu, dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya atau Universiti Utara Malaysia (UUM) terhadap sebarang petikan daripada tesis ini bagi tujuan kesarjanaan.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, hendaklah di alamatkan kepada:

Dekan Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

In presenting this thesis in fulfillment of the requirements for a Post Graduate degree from the Universiti Utara Malaysia (UUM), I agree that the Library of this university may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor or in their absence, by the Dean of Tunku Puteri Intan Safinaz School of Accountancy where I did my thesis.. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts of it for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to the Universiti Utara Malaysia(UUM) in any scholarly use which may be made of any material in my thesis.

Request for permission to copy or to make other use of materials in this thesis in whole or in part should be addressed as above.

ABSTRAK

Sumbangan KDNK sektor koperasi di Malaysia masih berada pada tahap yang rendah. Beberapa laporan dan kajian menunjukkan bahawa punca masalah ini disebabkan kegagalan tadbir urus koperasi seperti salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi. Literatur yang menjelaskan fenomena ini amat terhad. Berdasarkan Dasar Koperasi Negara 2011-2020, peningkatan sumbangan KDNK boleh dicapai melalui prestasi tadbir urus yang baik. Justeru, kajian ini bertujuan untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Dengan mengaplikasikan teori berasaskan sumber (RBT), faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman ditentukan hubungannya dengan prestasi tadbir urus koperasi. Kajian ini turut menguji peranan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi. Kaedah soal selidik telah digunakan yang mana responden kajian terdiri daripada anggota lembaga koperasi, pihak pengurusan kanan dan anggota-anggota koperasi. Data kajian dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil kajian mendapati tahap prestasi tadbir urus koperasi masih baik. Hasil kajian juga menunjukkan wujudnya hubungan positif yang signifikan antara fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dengan prestasi tadbir urus koperasi. Sementara itu, faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber dan fokus pekerja tidak signifikan. Akhir sekali, hasil keputusan mendapati faktor budaya organisasi sebagai kesan pengantara secara statistiknya tidak signifikan. Secara teori, dapatan kajian adalah selari dengan andaian teori RBT dalam menjelaskan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah kajian. Manakala, secara praktikal, kajian ini telah membangunkan sebuah model prestasi tadbir urus koperasi berasaskan nilai teras yang boleh dirujuk oleh pihak koperasi sebagai panduan. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi input kepada pihak SKM berkaitan fenomena tadbir urus dalam koperasi serta dapat dijadikan isi kandungan dalam seminar atau latihan yang dijalankan oleh pihak SKM terhadap koperasi-koperasi. Peningkatan pencapaian dalam prestasi tadbir urus koperasi diharap dapat meningkatkan sumbangan KDNK negara.

Kata kunci: faktor-faktor, prestasi tadbir urus, koperasi, Malaysia

ABSTRACT

The contribution of the cooperative sector GDP in Malaysia is still low. Several reports and studies show that the cause of the problem was the failure of cooperative governance such as misconduct, abuse of power and irregularities among the management and cooperative board of members. The literature describing this phenomenon is very limited. Based on the National Cooperative Policy 2011-2020, the increase in GDP contribution could be achieved through good governance performance. Thus, this study aimed to determine the factors that affect the performance of cooperative governance in Malaysia. By applying the resource-based theory (RBT), factors of management leadership, organizational culture, resource management, employee focus, stakeholder focus and internal audit committee's effectiveness were determined. This study also examined the role of organizational culture as the mediating variable between the management leadership relationship and the performance of cooperative governance. Questionnaires were used to collect data from the respondents. The data were analyzed using PLS-SEM. The findings indicate that the level of performance of cooperative governance is still good. The findings also indicate a significant positive relationship between stakeholder focus and the effectiveness of internal audit committees with the performance of cooperative governance. Meanwhile, management leadership, organizational culture, resource management and employee focus are not significant. Finally, the results find that the organizational culture factor as a mediating effect is statistically insignificant. In theory, the findings are in line with the assumption of the RBT theory in explaining the relationship between the variables. Practically, this study has developed a cooperative governance performance model based on core values. The results of this study are expected to give input to the SKM regarding the governance phenomena in the cooperative. The increase in achievement of the performance of cooperative governance is expected to increase the contribution of the country's GDP.

Keywords: factors, governance performance, cooperative, Malaysia.

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah, Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang, serta selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad s.a.w., saya amat bersyukur kepada Allah s.w.t kerana dengan izin serta hidayahNya saya dapat menyempurnakan tesis PhD ini. Pertamanya, setulus penghargaan dan jutaan terima kasih buat penyelia-penyelia saya, Prof. Madya Dr. Ram Al Jaffri Saad dan Prof. Madya Dr. Azizi Abu Bakar di atas kesudian mereka memberi bimbingan dan menyelia dengan tabah sepanjang proses penyediaan tesis ini.

Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Prof. Dr. Ayoib Che Ahmad, Prof. Madya Dr. Shamharir Abidin, Prof. Dr. Noor Azizi Ismail, Prof. Madya Dr. Che Zuriana Jamil dan Prof. Madya Dr. Mohd Nor Hakimin di atas maklum balas, nasihat dan teguran membina bagi memperbaiki mutu penyelidikan PhD ini.

Saya juga amat berterima kasih kepada pihak MyBrain dibawah Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia yang telah membiayai penyelidikan ini. Penghargaan yang tidak terhingga juga ditujukan kepada Suruhanjaya Koperasi Malaysia dan pihak lembaga serta anggota-anggota koperasi kerana membantu saya untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk kajian ini.

Kejayaan tesis ini bukanlah milik saya seorang tetapi suami tersayang Rusman Ghani serta anak-anak, Nurin Atiqah Mirza, Muhamad Muiz Mirza dan Nurin Aqeela Mirza di atas restu, dorongan dan sokongan padu sehingga penyelidikan ini selesai ditulis. Akhir sekali, ucapan jutaan terima kasih kepada semua individu dan organisasi yang membantu sama ada secara langsung atau tidak langsung bagi menjayakan tesis ini yang mana saya tidak berupaya menyebut kesemua nama disini. Semoga Allah s.w.t. memberikan keberkatanNya kepada kita semua. Amin.

ISI KANDUNGAN

HALAMAN TAJUK	i
PERAKUAN KERJA TESIS	ii
KEBENARAN MENGGUNA (<i>PERMISSION TO USE</i>)	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
ISI KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI SINGKATAN DAN GLOSARI	xii

BAB SATU PENGENALAN	1
1.1 Latarbelakang Kajian	1
1.2 Penyataan Masalah	8
1.3 Persoalan Kajian	13
1.4 Objektif Kajian	13
1.5 Signifikan Kajian	14
1.5.1 Sumbangan Teoritikal	14
1.5.2 Sumbangan Praktikal	16
1.6 Skop Dan Limitasi Kajian	18
1.7 Organisasi Tesis	19
1.8 Kesimpulan	20
BAB DUA SOROTAN LITERATUR	21
2.1 Pendahuluan	21
2.2 Gambaran Umum Gerakan Koperasi Di Malaysia	22
2.3 Gambaran Umum Prestasi Koperasi Di Malaysia	28
2.4 Andaian Teoritikal	36
2.4.1 Teori Berasaskan Sumber (<i>Resource-Based Theory</i>)	36
2.5 Pengubahsuaian Model Kecemerlangan Prestasi Keseluruhan Berasaskan Nilai Teras - Value-Based Total Performance Excellence Model (VBTPM)	43
2.6 Konsep Prestasi Organisasi	56
2.6.1 Pengukuran Prestasi Organisasi	63
2.6.2 Prestasi Bukan Kewangan Koperasi	68
2.6.2.1 Tadbir Urus Koperasi	74
2.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Koperasi	82
2.7.1 Kepimpinan Pengurusan	83
2.7.2 Budaya Organisasi	91
2.7.2.1 Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Pengantara	97
2.7.3 Pengurusan Sumber	100
2.7.4 Fokus Pekerja	106
2.7.5 Fokus Pemegang Kepentingan	111
2.7.6 Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman	117
2.8 Kesimpulan	122

BAB TIGA METODOLOGI	124
3.1 Pendahuluan	124
3.2 Rangka Kerja Kajian	124
3.3 Hipotesis Kajian	127
3.3.1 Kepimpinan Pengurusan	128
3.3.2 Budaya Organisasi	130
3.3.2.1 Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Pengantara	132
3.3.3 Pengurusan Sumber	134
3.3.4 Fokus Pekerja	136
3.3.5 Fokus Pemegang Kepentingan	138
3.3.6 Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalam	140
3.4 Definisi Pengoperasian Dan Pengukuran Pembolehubah	142
3.4.1 Prestasi Tadbir Urus Koperasi	143
3.4.2 Kepimpinan Pengurusan	144
3.4.3 Budaya Organisasi	145
3.4.4 Pengurusan Sumber	146
3.4.5 Fokus Pekerja	146
3.4.6 Fokus Pemegang Kepentingan	147
3.4.7 Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalam	147
3.5 Populasi Kajian	148
3.6 Persampelan Dan Saiz Sampel	149
3.7 Kutipan Data	152
3.7.1 Pengumpulan Data	152
3.7.2 Prosedur	152
3.7.3 Pentadbiran Dan Kerja-Kerja Lapangan	153
3.8 Pembangunan Instrumen Kajian	153
3.8.1 Penyusunan Soal Selidik	154
3.8.2 Kesahan Kandungan	155
3.9 Analisis Data	158
3.9.1 Model Pengukuran Reflektif Dan Formatif	161
3.10 Tinjauan Rintis	163
3.11 Kesimpulan	166
 BAB 4 ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN	 167
4.1 Pendahuluan	167
4.2 Analisis Awal Data	167
4.2.1 Pengekoden Data	168
4.2.2 Penyaringan Data	168
4.2.2.1 Data Tidak Lengkap (<i>Missing Value</i>)	168
4.2.2.2 Corak Maklumbalas Meragukan (<i>Suspicious Response Patterns</i>)	170
4.2.2.3 Pensisih (<i>Outliers</i>)	170
4.3 Profil Sampel	171
4.4 Profil Responden	172
4.5 Analisis Deskriptif Konstruk-Konstruk Kajian	173
4.6 Penilaian Keputusan Model Pengukuran	175
4.6.1 Kebolehpercayaan Ketekalan Dalam (<i>Internal Consistency Reliability</i>)	176
4.6.2 Kesahihan Memusat (<i>Convergent Validity</i>)	179

4.6.3	Kesahihan Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>)	180
4.7	Penilaian Keputusan Model Struktural	184
4.7.1	Penilaian Kolineariti	186
4.7.2	Penilaian Koefisien Lintasan (<i>Path Co-Efficients</i>)	187
4.7.3	Penilaian Penentuan Koefisien (R^2), Saiz Kesan (F^2) dan Kerelevanan Prediktif (Q^2)	190
4.8	Analisis Kedudukan Prestasi Tadbir Urus Koperasi	193
4.9	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Kajian	196
4.10	Kesimpulan	197
 BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		198
5.1	Pendahuluan	198
5.2	Ringkasan Kajian	198
5.3	Perbincangan Dan Rumusan	204
5.3.1	Objektif Pertama	204
5.3.2	Objektif Kedua	206
5.3.3	Objektif Ketiga	214
5.4	Implikasi Kajian	215
5.4.1	Implikasi Kepada Perkembangan Teori	216
5.4.2	Implikasi Kepada Dasar Dan Amalan	218
5.5	Limitasi Kajian	219
5.6	Cadangan Kajian Masa Hadapan	220
5.7	Kesimpulan	221
 RUJUKAN		223
LAMPIRAN		260

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	Pertumbuhan Koperasi di Malaysia Dari Tahun 2010 Hingga 2014	27
Jadual 2.2	Fungsi dan Aktiviti Koperasi di Malaysia	28
Jadual 2.3	Prestasi Koperasi Mengikut Fungsi Bagi Tahun 2014	29
Jadual 2.4	Perolehan Koperasi Mengikut Kluster Bagi Tahun 2014	30
Jadual 2.5	Kriteria Penilaian 100 Koperasi Terbaik di Malaysia	33
Jadual 2.6	Nilai-nilai Teras dalam Model VBTPM	52
Jadual 2.7	Dimensi dan Petunjuk Prestasi	57
Jadual 2.8	Item-item Laporan Tahunan Koperasi Mengikut Bahagian	60
Jadual 2.9	Jenis-Jenis Pengukuran Prestasi Kewangan Mengikut Kaedah	64
Jadual 2.10	Petunjuk Prestasi Bukan Kewangan	71
Jadual 2.11	Petunjuk Prestasi Bukan Kewangan Koperasi di UK	72
Jadual 2.12	Hubungan Petunjuk Prestasi Utama dengan Tujuh Prinsip Koperasi	73
Jadual 3.1	Bilangan Populasi Mengikut Negeri dan Kluster Bagi Tahun 2013	147
Jadual 3.2	Perolehan Koperasi Mengikut Kluster Bagi Tahun 2013	148
Jadual 3.3	Kriteria Pemilihan PLS-SEM atau CB-SEM	157
Jadual 3.4	Peraturan Kebiasaan bagi Penilaian Model	160
Jadual 3.5	Tahap Kebolehppercayaan Instrumen	163
Jadual 3.6	Keputusan Analisis Faktor Bagi Kesahihan Instrumen	163
Jadual 4.1	Statistik Deskriptif Bagi Taburan Kekerapan Responden	171
Jadual 4.2	Statistik Deskriptif Bagi Setiap Konstruk	172
Jadual 4.3	Statistik Kepencongan dan Kurtosis Bagi Semua Konstruk	173
Jadual 4.4	Hasil Keputusan Ketekalan Dalaman dan Kesahihan Memusat	175
Jadual 4.5	Hasil Keputusan Beban Lintas (<i>Cross Loadings</i>)	179
Jadual 4.6	Hasil Keputusan Menggunakan Kriteria Fornell dan Larcker	181
Jadual 4.7	Hasil Keputusan Menggunakan Kriteria HTMT	182
Jadual 4.8	Senarai Hipotesis-Hipotesis Kajian Yang Dicapadangkan	183
Jadual 4.9	Penilaian Kolineariti	185
Jadual 4.10	Hasil Keputusan Penilaian Koefisien Lintasan dan Ujian Hipotesis	186
Jadual 4.11	Hasil Keputusan Penilaian Koefisien Lintasan Bagi Kesan Perantara	188
Jadual 4.12	Hasil Keputusan Penentuan Koefisien (R^2)	189
Jadual 4.13	Hasil Keputusan Saiz Kesan (f^2)	190
Jadual 4.14	Hasil Keputusan Kerelevanan Prediktif (Q^2)	191
Jadual 4.15	Statistik Deskriptif Bagi Item-Item Prestasi Tadbir Urus Koperasi	192
Jadual 4.16	Ringkasan Hasil Keputusan Hipotesis Kajian	195

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1	Lanskap Dasar Koperasi Negara 2011-2020	4
Rajah 2.1	Sistem Koperasi	22
Rajah 2.2	Struktur Organisasi Koperasi	25
Rajah 2.3	Kerangka Konseptual yang dicadangkan oleh Bridoux (2004)	39
Rajah 2.4	Hubungan RBV dan Kelebihan Mampan	40
Rajah 2.5	Hubungan diantara Pembolehubah dan Prestasi dalam TPEM	45
Rajah 2.6	Model Kecemerlangan Malaysia (<i>Malaysian Excellence Model</i>)	47
Rajah 2.7	Model Konseptual dicadangkan oleh Ernita (2012)	48
Rajah 2.8	Model Konseptual bagi Koperasi di Indonesia	49
Rajah 2.9	Model VBTPPEM yang dibangunkan oleh Mokhtar et al. (2003)	51
Rajah 2.10	Model VBTPPEM bagi Institut Pengajian Tinggi Teknikal	55
Rajah 3.1	Rangka Kerja Kajian	127
Rajah 4.1	Model Hipotesis Kajian	183
Rajah 4.2	Keputusan Analisis Lintasan	187
Rajah 5.1	Model Prestasi Tadbir Urus Koperasi Berasaskan Nilai Teras	215



SENARAI SINGKATAN DAN GLOSARI

ALK	Anggota Lembaga Koperasi
ANGKASA	Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad
DKN	Dasar Koperasi Negara
ICA	International Co-operative Alliances
ILO	International Labour Organization
JAD	Jawatankuasa Audit Dalaman
JPKM	Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia
KPDNKK	Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan
LPP	Lembaga Pertubuhan Peladang
LKIM	Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia
MAR	Missing at Random
MAT	Mesyuarat Agung Tahunan
MCAR	Missing Completely at Random
MDGs	Millennium Development Goals
MKM	Maktab Koperasi Malaysia
OCDC	Overseas Cooperative Development Council
SKM	Suruhanjaya Koperasi Malaysia



BAB 1

Pengenalan

1.1 Latarbelakang Kajian

Koperasi telah lama diakui sebagai sektor penting yang menyumbang kepada kestabilan ekonomi dan mewujudkan peluang pekerjaan. Kepentingan sektor koperasi kepada ekonomi negara dibuktikan dengan penubuhan koperasi di negara-negara membangun seperti di Asia, Afrika dan Amerika Selatan serta negara-negara perindustrian seperti di Eropah dan Amerika Utara (Azmah & Fatimah, 2008). Di peringkat dunia, koperasi-koperasi diletakkan dibawah kawalan Ikatan Koperasi Antarabangsa (ICA) yang diasaskan pada tahun 1895. ICA adalah sebuah pertubuhan antarabangsa bukan berasaskan keuntungan yang mewakili koperasi dan gerakan koperasi di seluruh dunia. Sehingga Januari 2015, ICA telah mewakili 284 persekutuan koperasi dan organisasi di 95 buah negara (ICA, 2015).

Menurut ICA, koperasi didefinisikan sebagai *“sebuah persatuan manusia yang berautonomi, bergabung secara sukarela untuk memenuhi keperluan dan aspirasi bersama dalam bidang ekonomi, sosial dan budaya melalui pertubuhan yang dimiliki bersama dan dikawal secara demokratik”* (ICA, 1995). Kejayaan koperasi di peringkat dunia telah membentuk sebuah organisasi yang mampu mewujudkan peluang pekerjaan dan membantu mengurangkan kadar kemiskinan dalam kalangan anggota-anggota koperasi (KPDNKK & SKM, 2010).

Statistik yang telah dibentangkan di Sidang Kemuncak Antarabangsa Koperasi yang berlangsung pada awal 2014 mendedahkan bahawa pendapatan global yang

disumbang oleh sektor koperasi telah meningkat sebanyak 11.6 peratus iaitu 2.2 trilion USD pada 2012 berbanding 2011 serta telah memberi peluang pekerjaan kepada 250 juta orang di seluruh dunia (OCDC, 2014). Sumbangan besar koperasi ini dijana daripada 300 buah koperasi terbaik di seluruh dunia yang diwakili oleh 26 buah negara yang terlibat dengan aktiviti insuran (46%), pertanian dan makanan (27%) dan perdagangan borong dan runcit (20%) dan seterusnya meletakkan sektor koperasi sebagai penyumbang ke tujuh terbesar ekonomi dunia (OCDC, 2014).

Di negara-negara membangun, sektor koperasi adalah antara penyumbang utama ekonomi yang merupakan elemen penting bagi merealisasikan “Millennium Development Goals” (MDGs) pada 2015 (Birchall, 2004). Menurut Birchall (2004), koperasi mempunyai ciri-ciri untuk mengurangkan tahap kemiskinan anggota-anggotanya yang merupakan salah satu elemen penting bagi mencapai sasaran MDGs. Sektor koperasi juga menyumbang kepada pembangunan mampan yang merupakan salah satu daripada lima tunggak dalam Rangka Tindakan ICA kerana peranan koperasi sebagai penyumbang kepada ekonomi dan sosial menjelang 2020 (ILO & ICA, 2014).

Di Malaysia, kerajaan telah menfokuskan dalam Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11) agar sektor koperasi dapat menjadi penyumbang ketiga terbesar kepada pembangunan ekonomi negara selepas sektor awam dan swasta (SKM, 2016a). Selain itu, Laporan Ekonomi Sektor Koperasi pada tahun 2015¹ melaporkan sebanyak 12,769 koperasi telah berdaftar dengan SKM dengan keanggotaan seramai 7.49 juta orang. Koperasi berdaftar ini telah menyumbang jumlah aset sebanyak RM123.27

¹ 2015 adalah tahun terkini laporan ekonomi sektor koperasi boleh diperolehi

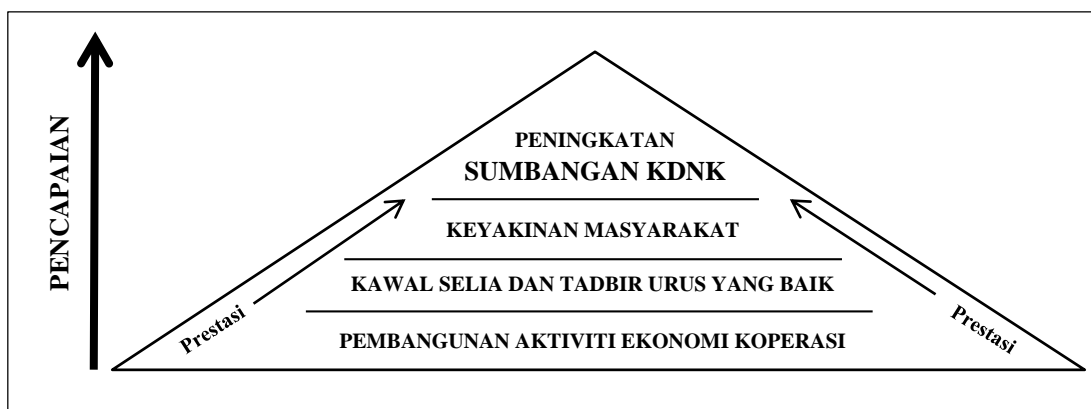
billion dan perolehan sebanyak RM33.56 billion kepada gerakan koperasi di Malaysia (SKM, 2016a). Oleh itu, sektor koperasi telah menjadi penyumbang penting kepada pertumbuhan ekonomi negara dan memberi kesan kepada taraf hidup masyarakat Malaysia.

Selain itu, Dasar Koperasi Negara 2011-2020 telah dilancarkan pada 16 Julai 2010 bagi menyediakan platform kepada gerakan koperasi untuk membangun dan mengukuhkan peranan koperasi dalam konteks pembangunan ekonomi negara (KPDNKK & SKM, 2010). Menurut DKN 2011-2020, kerajaan telah mensasarkan sektor koperasi sebagai penyumbang berkesan kepada pembangunan ekonomi negara yang dijangka dapat menyumbangkan kepada keluaran negara sebanyak 5 peratus menjelang tahun 2013 dan 10 peratus menjelang tahun 2020 (KPDNKK & SKM, 2010). Sumbangan KDNK yang telah ditetapkan merupakan petunjuk kepada pencapaian prestasi gerakan koperasi. Bagi merealisasikan sasaran sumbangan KDNK yang ingin dicapai ini, gerakan koperasi perlu meningkatkan jumlah perolehan koperasi pada setiap tahun (SKM, 2016a). Peningkatan perolehan gerakan koperasi ini juga menjadi petunjuk kepada peningkatan prestasi sektor koperasi secara keseluruhannya (SKM, 2016a).

Bagaimanapun, Menteri di Jabatan Perdana Menteri, Yang Berhormat Puan Hajah Nancy Haji Syukri menyatakan bahawa sasaran 5 peratus ini tidak tercapai kerana pada akhir 2012 sumbangan KDNK bagi sektor koperasi hanya melebihi paras sasaran sebanyak 1% (Utusan Sarawak, 2013). Ini menunjukkan bahawa prestasi gerakan koperasi masih tidak memuaskan dan banyak yang perlu dilakukan sama ada

oleh pihak kerajaan mahupun koperasi dalam usaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut.

Prestasi gerakan koperasi yang baik penting bagi menggalakkan orang awam untuk terlibat dalam sektor koperasi disebabkan perkhidmatan dan manfaat yang akan dikongsi bersama melalui keuntungan yang diperolehi. Bagaimanapun, pencapaian prestasi koperasi masih kurang memberangsangkan. Berikutan itu, pelan nasional komprehensif iaitu DKN 2011-2020 telah digubal dengan matlamat utamanya adalah untuk membantu koperasi meningkatkan sumbangan kepada pembangunan ekonomi. Berdasarkan lanskap DKN 2011-2020, pencapaian pelaksanaan dasar diukur melalui prestasi tiga bidang keberhasilan utama iaitu mendapatkan keyakinan masyarakat, kawal selia dan tadbir urus yang baik dan pembangunan aktiviti ekonomi koperasi (KPDNKK & SKM, 2010). Apabila prestasi tiga bidang keberhasilan utama ini dapat ditingkatkan maka, matlamat akhir untuk meningkatkan sumbangan sektor koperasi kepada keluaran negara dapat dicapai yakni prestasi gerakan koperasi secara keseluruhannya. Rajah 1.1 dibawah menunjukkan secara ringkas lanskap DKN 2011-2020.



Rajah 1.1
Lanskap Dasar Koperasi Negara 2011-2020
Sumber: KPDNKK & SKM (2010)

Bagaimanapun, sektor koperasi tidak terlepas daripada menghadapi pelbagai isu dan cabaran yang menjejaskan pembangunan, kestabilan dan pertumbuhannya walaupun sokongan besar diperolehi daripada kerajaan dan agensi-agensi kerajaan. Antara isu dan cabaran dalam sektor koperasi adalah berkaitan dengan tadbir urus koperasi yang mana fenomena salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi sering diperdebatkan oleh banyak pihak seperti masyarakat awam, ahli akademik dan agensi-agensi kerajaan (Berita Harian, 2006; SKM, 2012; Utusan Malaysia, 2011; Utusan Malaysia, 2012; Jamilah, 2012; Maslinawati, Intan Waheedah, & Arun, 2013). Sebagai contoh, Maslinawati et al. (2013) mendedahkan bahawa ketiadaan tadbir urus yang baik dan kurangnya integriti dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi telah menjejaskan prestasi koperasi. Bekas Menteri Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan, Datuk Seri Ismail Sabri Yaakob telah menyeru agar pihak media menyiarkan berita-berita mengenai kes-kes penyelewengan dan pendakwaan terhadap koperasi (Utusan Malaysia, 2011). Tegas beliau lagi, kebanyakan ahli jawatankuasa dalaman koperasi yang dilantik oleh anggota-anggota koperasi telah gagal menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka (Utusan Malaysia, 2012).

Menurut Laporan Tahunan SKM bagi tahun 2013, sebanyak 407 aduan telah diterima oleh pihak SKM mengenai salah laku dalam tadbir urus koperasi (SKM, 2014b). Antara aduan yang diterima ialah berkaitan dengan isu keanggotaan, syer, yuran dan dividen (32%), pinjaman dan tuntutan hutang (23%), anggota lembaga, jawatankuasa audit dalaman dan mesyuarat agung (9%), pelanggaran akta dan penyelewengan (8%), pentadbiran atau pengurusan koperasi (4%), projek perumahan dan tanah (4%) dan

lain-lain (13%). Setelah 30 pemeriksaan dibawah Seksyen 64 Akta Koperasi 1993 dijalankan terhadap jenis-jenis aduan tersebut, perintah bertulis telah dikeluarkan oleh pihak SKM yang telah mengarahkan pihak koperasi mengambil tindakan pembedaan, mengarahkan koperasi mengambil tindakan yang ditentukan atau tindakan atas aktiviti, urusan dan pegawai-pegawainya, membekukan akaun bank koperasi serta perintah pembatalan koperasi (SKM, 2014b).

Selain itu, laporan daripada Persatuan Usahawan, Konsultan dan Pengarah Islam Malaysia (URUSKOP) pada 2012 mendakwa pegawai Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad (ANGKASA) telah terlibat dalam masalah penyalahgunaan kuasa dan salah laku tadbir urus koperasi sehingga menyebabkan penyelewengan berjuta-juta ringgit (Jamilah, 2012). Penyelewengan itu membabitkan kerugian RM6.5 juta dalam pembelian tanah, pengumpulan elaun oleh pegawai ANGKASA dan pelanggaran Undang-Undang Kecil Seksyen 30 (5) Akta Koperasi 1993 serta pembelian kenderaan yang melebihi daripada peruntukan yang diluluskan (Jamilah, 2012). Penyelewengan ini juga telah disahkan oleh pihak SKM sendiri tetapi tiada lagi tindakan dikenakan ke atas ANGKASA (Jamilah, 2012). Mantan Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr. Mahathir Mohamad juga telah menyatakan bahawa kegagalan organisasi koperasi adalah disebabkan kurangnya sikap integriti dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota-anggota koperasi (Berita Harian, 2006).

Justeru, isu dan cabaran yang berlaku dalam tadbir urus koperasi secara tidak langsung menghalang pencapaian pelaksanaan DKN 2011-2020 yang mana objektif utamanya adalah untuk meningkatkan sumbangan KDNK. Berdasarkan DKN 2011-

2020, pencapaian dalam prestasi tadbir urus koperasi berupaya meningkatkan sumbangan KDNK. Dengan kata lain, prestasi tadbir urus koperasi yang baik merupakan petunjuk kepada peningkatan prestasi koperasi secara keseluruhannya (KPDNKK & SKM, 2010). Hal ini telah dinyatakan juga dalam DKN 2011-2020 bahawa pihak kerajaan telah merangka pelbagai usaha bagi memajukan sektor koperasi di Malaysia. Antaranya adalah dengan menggariskan lima teras strategi beserta dengan petunjuk prestasi sebagai penanda aras bahawa matlamat yang disasarkan dapat dicapai. Salah satu strategi bagi mencapai prestasi tadbir urus yang baik adalah Teras Strategik ke 2 yang memuktubkan usaha untuk “*memantapkan keupayaan dan kebolehan koperasi*” (KPDNKK & SKM, 2010). Bagi mencapai usaha ini, tadbir urus yang baik merupakan elemen penting bagi koperasi untuk bersaing dalam dunia perniagaan dan terus relevan di pasaran. Impak dari pelaksanaan kawal selia dan tadbir urus yang baik ini diharap dapat meningkatkan prestasi koperasi dari segi pengurusan dan produktiviti serta dapat memenuhi keperluan anggota koperasi seiring dengan perubahan persekitaran (KPDNKK & SKM, 2010).

Oleh itu, fenomena salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan yang dilakukan oleh pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi harus dirungkaikan dengan memberi penekanan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi² terutamanya dari segi tadbir urusnya. Justeru, adalah wajar kajian ini dilaksanakan bagi mendapat gambaran yang lebih jelas berkenaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Kajian-kajian terdahulu telah mencadangkan pelbagai faktor terlibat dengan prestasi organisasi bagi menjamin kelangsungan perniagaan organisasi tersebut. Maka, faktor-faktor tersebut akan

² Prestasi koperasi dalam kajian ini merujuk kepada prestasi tadbir urus koperasi sepertimana yang telah dinyatakan dalam DKN 2011-2020 bahawa tadbir urus koperasi yang baik merupakan salah satu petunjuk prestasi koperasi.

dirungkaikan dalam kajian ini dengan menumpukan kepada sektor koperasi di Malaysia sebagai skop kajian.

1.2 Penyataan Masalah

Tadbir urus korporat merupakan mekanisme penting yang akan meningkatkan prestasi organisasi dalam sektor awam dan swasta seluruh dunia (Abd Rahman, Mustaffa, Zubaidah, & Roslani, 2015). Begitu juga dengan tadbir urus koperasi yang mana berdasarkan DKN 2011-2020, salah satu petunjuk prestasi koperasi adalah tadbir urus yang baik (KPDNKK & SKM, 2010). Bagi organisasi koperasi, tadbir urus adalah proses untuk mentadbir dan mengurus perniagaan serta hal ehwal koperasi bagi meningkatkan kemakmuran perniagaan dan akauntabiliti korporat dengan objektif utamanya untuk mencapai nilai jangka panjang pemilik seterusnya mempengaruhi prestasi koperasi. Justeru itu, SKM pernah menekankan kepada pihak koperasi supaya memastikan pelaksanaan tadbir urus yang baik yang merupakan faktor kritikal kepada kejayaan gerakan koperasi (SKM, 2012). Hal ini menunjukkan bahawa terdapat beberapa isu dari segi tadbir urus koperasi yang perlu ditangani memandangkan gerakan koperasi di Malaysia masih dianggap kurang membangun jika dibandingkan dengan negara-negara lain walaupun sektor ini memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi negara. Perkara ini harus diakui apabila sumbangan sektor koperasi terhadap KDNK masih rendah iaitu 1% berbanding negara-negara jiran seperti Thailand, 19% dan Vietnam, 25% (SKM, 2016b). Menurut DKN 2011-2020, *“isu yang mengekang kemajuan gerakan koperasi selama ini seperti pengurusan, kewangan, kepimpinan dan penglibatan anggota perlu ditangani dengan berkesan”*. Dengan kata lain, isu-isu yang timbul adalah menjurus

kepada kegagalan tadbir urus koperasi yang mana akan menjejaskan prestasi tadbir urus koperasi.

Kegagalan tadbir urus koperasi akan menyebabkan beberapa masalah timbul dalam gerakan koperasi yang seterusnya akan memberi kesan kepada prestasi gerakan koperasi secara keseluruhannya. Prestasi gerakan koperasi merupakan komponen penting bagi menggalakkan penglibatan orang awam di dalam sektor koperasi. Hal ini adalah kerana kurangnya keyakinan terhadap perkhidmatan dan manfaat yang boleh diperolehi anggota-anggota koperasi akan menjejaskan gerakan koperasi. Mahazril, Hafizah, & Zuraini (2012) mendedahkan bahawa penyertaan masyarakat dalam aktiviti perniagaan koperasi adalah kecil sekaligus tidak dapat menyumbang kepada prestasi koperasi. Koperasi juga menghadapi masalah penyelewengan yang menjejaskan reputasi dan menyebabkan tiada kepercayaan orang awam terhadap pengurusan koperasi (Sacchetti & Tortia, 2012). Tambahan lagi, kajian-kajian lepas telah memperlihatkan masalah dalaman yang dihadapi oleh pengurusan koperasi seperti sikap tidak peduli anggota-anggota, kegagalan berdemokrasi, salah urus, kawalan pengurusan yang lemah, kurangnya kemahiran dan skandal kewangan (Lees & Volkers, 1996; Birchall, 2004; Cornforth, 2004; Hernandez, 2006; Maslinawati et al., 2013). Antara kelemahan kritikal yang dihadapi oleh koperasi adalah sikap tidak peduli dan ketidakcekapan pengurusan oleh anggota-anggota koperasi yang mana akan menjejaskan tadbir urus koperasi (Azmah & Fatimah, 2008).

Kajian Maslinawati et al. (2013) pula mendedahkan bahawa fenomena salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan berlaku dalam koperasi-koperasi disebabkan oleh tadbir urus yang lemah, kekurangan bakat pengurusan, kekurangan

sikap integriti dalam kalangan pengurusan dan anggota-anggota koperasi dan ketidakcekan pengurusan koperasi. Walaupun kajian-kajian lalu telah menjelaskan masalah dalaman terutamanya dari segi tadbir urus yang dihadapi organisasi koperasi (Gorton & Schmid, 1999; Cornforth, 2004; Surroca, García-Cestona, & Santamaria, 2006; Pozzobon & Filho, 2007; Birchall, 2014), namun masih sukar ditemui kajian yang mengenalpasti faktor-faktor yang boleh menjelaskan tadbir urus koperasi. Sebagai contoh, kajian Birchall (2014) hanya mendedahkan masalah-masalah tadbir urus yang dihadapi koperasi tetapi kurang menumpukan kepada faktor-faktor yang boleh menjelaskan fenomena tadbir urus koperasi yang berlaku. Meskipun ada kemungkinan faktor-faktor yang diperjelas dalam kajian tersebut boleh digunakan untuk organisasi koperasi, namun banyak lagi faktor yang belum diterokai.

Bagi mencapai matlamat penubuhan koperasi, segala isu dan kelemahan yang menghalang kejayaan koperasi perlu ditangani supaya dapat bergerak dengan lebih cekap dan efisien (SKM, 2012). Berdasarkan DKN 2011-2020, salah satu petunjuk prestasi koperasi adalah tadbir urus yang baik. Ini bermaksud prestasi koperasi yang dinilai melalui sumbangan KDNK boleh ditingkatkan jika prestasi tadbir urus koperasi yang baik juga meningkat. Dengan itu, tahap prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia perlu ditentukan terlebih dahulu bagi merungkai fenomena dan isu kegagalan tadbir urus koperasi yang banyak diperdebatkan.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi juga haruslah ditentukan. Kajian-kajian terdahulu banyak membincangkan berkenaan faktor-faktor yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi sama ada organisasi syarikat ataupun organisasi awam (Nooreha, Mokhtar, Fazli, & Ridzuan, 2001; Fazli,

Mokhtar, Mohd Ashari, & Nooreha, 2003; Ho, 2008; Sole, 2009; Fotopoulos & Psomas, 2010; Eljelly & Elobeed, 2013; Lee & Wong, 2015; Valmohammadi & Ahmadi, 2015). Walaupun begitu, hasil penelitian literatur menunjukkan bahawa kajian berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi ataupun prestasi tadbir urus koperasi adalah amat sukar. Justeru, kajian ini cuba mencari kajian yang dekat dengan koperasi yang mana kajian yang berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi syarikat ataupun awam dijadikan panduan. Penentuan faktor-faktor ini diteliti secara berhati-hati memandangkan prestasi organisasi syarikat atau awam adalah tidak sama dengan prestasi organisasi koperasi. Memandangkan kajian ini merupakan percubaan awal bagi menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi yang juga merupakan petunjuk kepada prestasi organisasi koperasi secara keseluruhannya, maka kajian ini cuba mengenalpasti adakah faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi syarikat atau awam boleh juga mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Oleh itu, model TPEM yang dibangunkan oleh Nooreha, Mokhtar, Fazli, & Ridzuan (2001) dan model VBTPPEM yang dibangunkan oleh Mokhtar et al. (2003) dijadikan panduan bagi mengenalpastian faktor-faktor berasaskan nilai-nilai teras yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Penjelasan mengenai model-model ini dibincangkan dengan lebih lanjut dalam Bab 2 (Seksyen 2.5).

Antara faktor-faktor yang telah dikenalpasti untuk diuji dalam kajian ini adalah kepimpinan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja dan fokus pemegang kepentingan. Faktor-faktor ini telah dibangunkan dalam kajian Nooreha et al. (2001) dan dikaji secara empirikal dalam kajian Fazli, Mokhtar, Mohd Ashari, & Nooreha (2003), Fazli, Mohd Ashari, Khairul Anuar, Mokhtar, & Nooreha (2004),

Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Fazli, et al. (2010) dan Mohd Rashid et al. (2011) sebagai faktor yang boleh mempengaruhi keseluruhan prestasi organisasi yang menumpukan kepada sektor syarikat atau awam. Namun, faktor-faktor ini belum dijelaskan lagi dalam konteks koperasi yang mana struktur organisasi koperasi adalah berbeza daripada kedua-dua jenis organisasi tersebut.

Maka, kajian ini akan menguji faktor-faktor yang telah dikenalpasti tersebut iaitu kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan satu lagi faktor yang ditambah iaitu keberkesanan jawatankuasa audit dalaman yang menumpukan kepada organisasi koperasi. Berdasarkan Laporan Tahunan SKM bagi tahun 2012 hingga 2015 berkaitan aduan-aduan yang diterima berkenaan dengan tadbir urus koperasi, jawatankuasa audit dalaman juga tidak terlepas daripada terlibat dalam isu salah laku tadbir urus di koperasi-koperasi. Hal ini mendorong kepada pengujian faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dalam kajian ini. Selain itu, faktor budaya organisasi juga akan diuji sebagai pembolehubah pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi disebabkan budaya organisasi koperasi adalah berbeza berbanding organisasi syarikat atau awam yang mana budaya koperasi dibentuk berdasarkan kepada 7 nilai koperasi yang telah dinyatakan dalam Akta Koperasi 1993. Pemahaman ke atas faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi adalah penting kerana ia boleh membantu pihak pengurusan koperasi untuk mengatasi fenomena yang berlaku dan merancang strategi yang sesuai untuk meningkatkan prestasi koperasi secara keseluruhan. Kajian mendalam terhadap faktor-faktor yang terlibat boleh memberikan input kepada pihak koperasi supaya

lebih berdaya saing dan memberi lebih perhatian terhadap aspek penting yang akan meningkatkan prestasi mereka.

1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan perbincangan di atas, persoalan kajian bagi kajian ini adalah seperti berikut:

1. Apakah tahap prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia?
2. Adakah terdapat kaitan antara kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dengan prestasi tadbir urus koperasi?
3. Adakah faktor budaya organisasi menjadi pengantara kepada hubungan antara kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi?

1.4 Objektif Kajian

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk mendapat penjelasan dan kefahaman menyeluruh tentang isu dan masalah dalaman yang dihadapi pengurusan koperasi yang secara langsung akan menjejaskan prestasi koperasi di Malaysia. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengenalpasti tahap prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia.
2. Menentukan sama ada faktor-faktor seperti kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

3. Menentukan sama ada faktor budaya organisasi menjadi pengantara kepada hubungan antara kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi.

1.5 Signifikan Kajian

Terdapat beberapa bentuk sumbangan yang boleh diperolehi melalui hasil kajian ini. Sumbangan kajian ini dapat dilihat dari dua perspektif utama, iaitu pengembangan ilmu (teoritik) dan praktis.

1.5.1 Sumbangan Teoritik

Sehingga kini, kajian berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi di Malaysia amat terhad terutamanya kajian berbentuk empirikal. Justeru, kajian ini menggunakan teori berasaskan sumber (RBT)³ bagi menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi sama ada menggunakan sumber-sumber sedia ada ataupun membangunkan sumber-sumber firma yang lain bagi melaksanakan strategi bagi mencapai kelebihan daya saing. Secara khususnya, kajian ini menyumbang kepada teori RBT bagi menjelaskan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah kajian iaitu kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan, keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dan prestasi tadbir urus organisasi. Berdasarkan teori RBT, faktor-faktor tersebut dijangka memberi kelebihan bersaing kepada koperasi yang mana ianya adalah faktor-faktor bernilai, sukar ditiru, tidak dapat ditukarganti dan sukar diperoleh yang seterusnya meningkatkan prestasi tadbir urus koperasi.

³ Bagi tujuan kesegaraman (consistency), teori berasaskan sumber akan ditulis sebagai RBT (*Resource Based Theory*) dalam keseluruhan tesis ini.

Seterusnya, kajian ini akan mengembangkan ilmu tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi-koperasi di Malaysia yang mungkin berbeza dengan sektor awam dan swasta terutamanya dari segi pihak yang terlibat mengurus dan mentadbir organisasi koperasi. Faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman ditambah sebagai pembolehubah bebas dalam rangka kerja kajian disebabkan badan ini merupakan pihak yang sama penting yang menjalankan fungsi audit dalaman dalam pengurusan organisasi koperasi selain daripada anggota lembaga dan pengurusan koperasi. Maka, penyelidikan merasakan adalah relevan untuk mengkaji faktor ini sebagai pembolehubah yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Kajian ini turut menyumbang kepada pengetahuan dan pemahaman berkenaan peranan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi. Ini adalah bagi mengisi jurang kajian lepas yang hanya menumpukan kepada organisasi syarikat dan awam tetapi belum lagi dijelaskan dalam konteks organisasi koperasi. Dibawah teori RBT, kepimpinan pengurusan diandaikan dapat membantu dalam pembentukan budaya organisasi yang seterusnya memberi kesan kepada prestasi tadbir urus koperasi.

Berdasarkan kajian lepas, hasil keputusan mendapati bahawa budaya organisasi merupakan pembolehubah pengantara antara hubungan kepimpinan dan prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, kajian lepas hanya tertumpu kepada organisasi perniagaan sahaja tetapi tiada kajian dalam organisasi koperasi. Justeru, kajian ini merupakan percubaan pertama untuk menentukan budaya organisasi sebagai faktor pengantara dalam kepimpinan organisasi koperasi. Selain itu, kebanyakan kajian

lepas banyak menunjukkan penggunaan teori RBT untuk dikaji dalam organisasi perniagaan, namun, masih sukar ditemui kajian dalam organisasi bukan berasaskan keuntungan yang menggunakan teori RBT sebagai asas kajian. Hal ini dilihat sebagai suatu yang menarik kerana kajian lepas hanya menunjukkan kesesuaian teori RBT dalam menjelaskan hubungan dengan prestasi organisasi sahaja. Oleh itu, kajian ini cuba mengaplikasikan teori RBT dalam organisasi koperasi yang berbeza dengan organisasi perniagaan.

Walaupun terdapat faktor-faktor yang boleh menjelaskan prestasi organisasi koperasi, namun, banyak lagi faktor-faktor yang belum diuji. Justeru, kajian ini adalah percubaan awal yang mengaplikasikan teori RBT bagi menjelaskan prestasi tadbir urus dalam organisasi bukan berasaskan keuntungan seperti koperasi. Kesamaran dalam ilmu pengetahuan tentang aspek penting yang perlu dilaksanakan dalam koperasi boleh mengakibatkan ketidakstabilan koperasi dalam membuat keputusan dan menjejaskan usaha untuk meningkatkan pendapatan koperasi serta akan menjejaskan kelebihan ekonomi yang diperolehi oleh anggota-anggota koperasi.

1.5.2 Sumbangan Praktikal

Dari segi praktis, kajian ini merungkai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Pemahaman kepada faktor-faktor yang terlibat dapat dijadikan panduan dan penanda aras kepada pihak berkepentingan seperti anggota lembaga koperasi dan kakitangan yang terlibat dalam pengurusan koperasi-koperasi di Malaysia. Hasil kajian dapat dijadikan input tentang prestasi koperasi dan perbincangan langkah-langkah dan strategi-strategi yang boleh diambil oleh pihak pengurusan koperasi bagi mengatasi isu dan masalah dalaman yang dihadapi.

Di samping itu, pengenalpastian faktor-faktor tersebut diharapkan dapat meningkatkan tahap prestasi koperasi-koperasi terutamanya dari segi tadbir urus koperasi. Tadbir urus koperasi yang baik merupakan kunci utama bagi sesebuah koperasi untuk mencapai prestasi yang tinggi yang seterusnya dapat membantu menyumbang kepada peningkatan sumbangan KDNK negara. Hal ini demikian akan meningkatkan tahap keyakinan anggota-anggota koperasi yang merupakan salah satu pihak yang penting dalam menyumbangkan modal kepada koperasi. Justeru, suasana persaingan dapat ditingkatkan dalam kalangan koperasi supaya mempunyai prestasi yang memuaskan yang akan menaikkan imej mereka pada pandangan masyarakat awam. Natiujahnya, penambahbaikan akan meningkatkan penglibatan orang awam dalam koperasi dan secara langsung memberi kesan positif kepada gerakan koperasi serta mengekalkan kestabilan pendapatan yang dihasilkan oleh sektor koperasi.

Bagi penggubal dasar dan pihak kerajaan, hasil kajian ini boleh dijadikan maklumat tambahan kepada pihak yang terlibat dengan sektor koperasi seperti Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM), Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad (ANGKASA) dan Maktab Koperasi Malaysia (MKM) bagi merangka dan memperkemas lagi pentadbiran dan pengurusan koperasi ke arah yang lebih baik. Bagi pihak pengurusan koperasi sendiri, hasil kajian ini diharap dapat membantu dalam memperbaiki tadbir urus dan pembuatan keputusan hala tuju sektor koperasi supaya meningkatkan lagi prestasi koperasi sejajar dengan matlamat DKN 2011-2020.

1.6 Skop dan Limitasi Kajian

Kajian ini hanya dihadkan kepada koperasi-koperasi yang berdaftar dengan Suruhanjaya Koperasi Malaysia yang terletak di Semenanjung Malaysia. Koperasi-koperasi di Malaysia terbahagi kepada sembilan sektor iaitu perbankan, pinjam-meminjam, pertanian, perumahan, perindustrian, pengguna, pembangunan, pengangkutan dan perkhidmatan. Kajian ini akan memfokuskan kepada lapan sektor sahaja tidak termasuk koperasi sektor perbankan kerana sektor ini mempunyai peraturan khas terhadap laporan kewangannya yang dikeluarkan oleh Bank Negara. Justeru, sektor perbankan hanya terdapat dua koperasi daripada jumlah koperasi-koperasi berdaftar dengan SKM.

Responden kajian meliputi Anggota Lembaga Koperasi (ALK), pihak pengurusan kanan koperasi sama ada Pengurus Koperasi atau Pegawai Kewangan Koperasi dan anggota-anggota koperasi. Pemilihan responden kajian akan dijelaskan dengan lebih terperinci di bahagian metodologi. Fokus utama kajian adalah untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi tadbir urus koperasi yang kemudiannya akan memberi kesan kepada tahap prestasi koperasi.

Bagaimanapun, kajian ini tidak mungkin dapat merangkumi 100% populasi. Justeru, kaedah persampelan dilaksanakan bagi mewakili populasi. Akhir sekali, kajian ini menggunakan teori berasaskan sumber (RBT)⁴ bagi menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi sama ada menggunakan sumber-sumber sedia ada ataupun membangunkan sumber-sumber firma yang lain bagi melaksanakan strategi bagi mencapai kelebihan daya saing. Teori RBT digunakan dalam kajian ini

⁴ Bagi tujuan kesegaraman (consistency), teori berasaskan sumber akan ditulis sebagai RBT (*Resource Based Theory*) dalam keseluruhan tesis ini.

agar dapat menjelaskan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah kajian. Model kajian berdasarkan RBT adalah secara efektifnya dapat menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

1.7 Organisasi Tesis

Tesis ini dibahagikan kepada lima bab. Bab pertama mengandungi latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan, objektif kajian, kepentingan kajian dan sumbangan dari segi praktis dan ilmu, skop dan organisasi tesis secara keseluruhan.

Bab kedua membincangkan tentang gambaran umum koperasi dan prestasi koperasi di Malaysia yang bertujuan untuk memperkenalkan organisasi koperasi yang mempunyai matlamat penubuhan tersendiri. Seterusnya, perbincangan mengenai teori yang digunakan, model yang diadaptasi bagi menjelaskan faktor-faktor yang boleh mempengaruhi prestasi koperasi secara keseluruhan. Kemudian, perbincangan akan diteruskan dengan ulasan literatur terdahulu yang berkaitan dengan pembolehubah kajian iaitu faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Bab ini penting kerana perbincangan dalam bab yang seterusnya akan bergantung kepada kerangka model yang digunakan dalam bab ini bagi membentuk rangka kerja kajian ini.

Bab ketiga adalah berkaitan dengan metodologi kajian yang merangkumi rangka kerja kajian, pembentukan hipotesis kajian, populasi dan teknik persampelan kajian, kaedah pengumpulan data dan analisis data. Definisi pengoperasian serta pengukuran bagi setiap pembolehubah yang digunakan juga dibincangkan dengan terperinci dalam bab ini.

Bab keempat akan menghuraikan keputusan analisis empirikal kajian ataupun hasil kajian. Hasil kajian ini termasuklah analisis ke atas tahap kebolehpercayaan pembolehubah dipilih serta hubungan antara pembolehubah yang telah dibentuk dalam rangka kerja atau model kajian.

Bab kelima merupakan bab yang terakhir yang akan mengupas tentang dapatan kajian serta perbincangan yang lebih terperinci hasil daripada kajian. Rumusan kepada keseluruhan tesis yang merangkumi implikasi kajian dan cadangan untuk kajian masa hadapan juga akan dihuraikan dalam bab terakhir ini.

1.8 Kesimpulan

Kes salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam koperasi dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi akan menyebabkan prestasi gerakan koperasi di Malaysia boleh terjejas dan pelaksanaan tadbir urus koperasi itu sendiri boleh dipertikaikan. Koperasi merupakan sektor ketiga selepas sektor awam (kerajaan) dan swasta yang memberikan sumbangan kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK). Maka kajian ini diharapkan dapat memperjelaskan langkah pengawalan dan penambahbaikan tadbir urus dengan lebih terperinci serta meningkatkan prestasi gerakan koperasi dengan lebih cemerlang yang akan menyumbang kepada perkembangan ekonomi negara.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

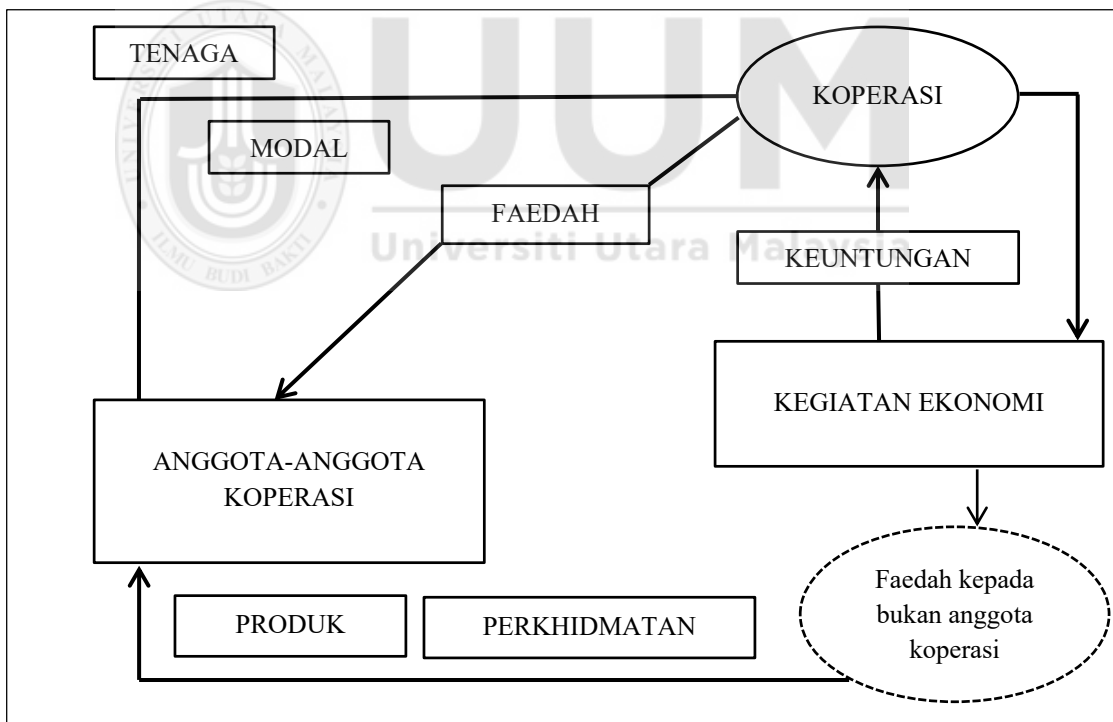
2.1 Pendahuluan

Tujuan utama bab ini adalah untuk membincangkan tentang sorotan literatur dan kajian-kajian terdahulu berkaitan dengan objektif kajian iaitu faktor-faktor yang mempengaruhi tadbir urus prestasi koperasi. Perbincangan dalam bab ini dibahagikan kepada beberapa bahagian tertentu yang dipecahkan mengikut seksyen dan sub-seksyen masing-masing. Seksyen pertama adalah berkaitan dengan pendahuluan, manakala seksyen kedua dan ketiga pula membincangkan tentang gambaran umum gerakan koperasi di Malaysia dan gambaran umum prestasi koperasi di Malaysia. Seksyen keempat memberi tumpuan kepada aspek teori yang menjadi asas kepada kajian ini dalam menjelaskan hubungan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah bebas. Perbincangan berkaitan model yang digunakan dalam kajian lepas dibuat dalam seksyen kelima.

Konsep prestasi organisasi yang meliputi definisi, pengukuran prestasi dan prestasi bukan kewangan koperasi iaitu tadbir urus koperasi dibincangkan dalam seksyen keenam. Perbincangan seterusnya berkenaan faktor-faktor yang dijangka mempengaruhi prestasi meliputi literatur dan penemuan daripada kajian lalu sama ada dalam sektor swasta atau awam. Bab ini diakhiri dengan kesimpulan. Secara keseluruhannya, perbincangan ini bermatlamat untuk merangka satu model kecemerlangan prestasi yang menfokuskan kepada pencapaian tadbir urus bagi koperasi-koperasi di Malaysia.

2.2 Gambaran Umum Gerakan Koperasi Di Malaysia

Gerakan koperasi di Malaysia merupakan sektor ketiga yang penting selepas sektor awam dan swasta yang ditubuhkan oleh komuniti tertentu bagi mencapai objektif ekonomi dan sosial. Menurut Philip (2003) dan Chibanda, Ortmann, & Lyne (2009), koperasi berpotensi untuk membasmi kemiskinan dan menyediakan peluang pekerjaan kepada masyarakat. Tambahan lagi, penglibatan koperasi dalam pelbagai jenis aktiviti perniagaan akan mengurangkan masalah pengangguran dan kemiskinan sekaligus menyumbang kepada manfaat kewangan dan sosial kepada anggota-anggotanya serta orang awam (Norwatim et al., 2011). Rajah 2.1 di bawah menunjukkan secara ringkas bagaimana sesebuah koperasi beroperasi.



Rajah 2.1

Sistem Koperasi

Sumber: Maktab Kerjasama Malaysia (2010)

Berdasarkan Rajah 2.1, koperasi merupakan sebuah organisasi yang memperoleh modal dan tenaga daripada anggota-anggota koperasi berdaftar yang mana akan bersatu

dan bekerjasama untuk meningkatkan taraf ekonomi dan sosial mereka melalui pelbagai aktiviti yang dijalankan. Aktiviti yang dijalankan akan menghasilkan produk atau perkhidmatan yang akan memberikan faedah kepada anggota-anggota koperasi. Koperasi bukan sahaja memberi manfaat kepada anggota-anggotanya, malah kepada bukan anggota koperasi melalui kegiatan ekonomi yang dijalankan oleh koperasi yang seterusnya akan memberikan keuntungan kepada koperasi.

Gerakan koperasi di Malaysia bermula dengan penubuhan koperasi kredit pertama yang didaftarkan pada 21 Julai 1922 iaitu Syarikat Kerjasama Jimat Cermat, Pinjaman Wang Pekerja-Pekerja Jabatan Pos dan Telekom Berhad yang kini dikenali Koperasi Telekom Malaysia (KOTAMAS) (SKM, 2014c; MKM, 2013). Di kawasan luar bandar, Syarikat Kampung Tebuk Haji Musa Bekerjasama dengan Tanggungan Berhad, Parit Buntar, Krian, Perak didaftarkan pada 3 Disember 1923 merupakan pelopor koperasi pinjaman desa (SKM, 2014c; MKM, 2013). Perkembangan gerakan koperasi semakin pesat di Sarawak pada tahun 1949 dan Sabah pada tahun 1959 (MKM, 2013). Sejak itu, koperasi diakui dapat meningkatkan taraf hidup populasi masyarakat di bandar dan luar bandar.

Nilai-nilai seperti berdikari, bertanggungjawab, demokrasi, persamaan, kesaksamaan dan perpaduan diperlukan dalam penubuhan koperasi. Melalui nilai-nilai inilah yang menyebabkan bilangan koperasi bertambah dengan pesatnya sejak awal penubuhan iaitu 11 buah pada tahun 1922 kepada 515 buah pada tahun 1939 bagi Negeri-Negeri Bersekutu sahaja (MKM, 2013). Secara khususnya, nilai dan prinsip koperasi seperti yang dinyatakan Akta Koperasi 1993 adalah seperti berikut:

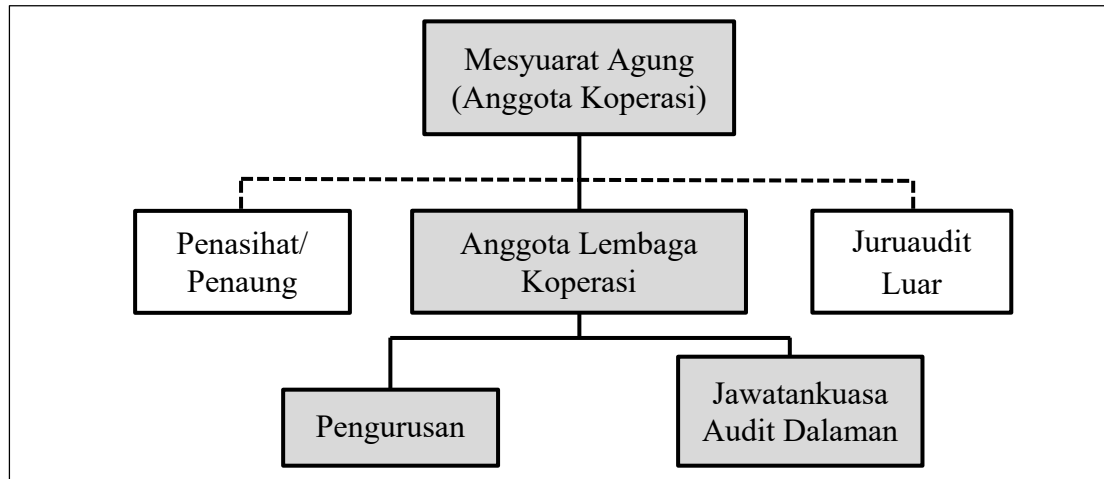
1. Keanggotaan sukarela dan terbuka

2. Kawalan demokratik oleh anggota
3. Penglibatan ekonomi oleh anggota
4. Autonomi dan kebebasan
5. Pendidikan, latihan dan maklumat
6. Kerjasama antara koperasi
7. Mengambil berat terhadap masyarakat

Prinsip dan nilai koperasi di atas merupakan garis panduan bagi setiap koperasi dalam menjalankan dan menguruskan aktiviti koperasi.

Selain itu, organisasi koperasi mempunyai struktur organisasi yang berbeza daripada sektor awam dan swasta. Rajah 2.2 menunjukkan komponen-komponen yang terdapat dalam struktur organisasi koperasi. Berdasarkan rajah tersebut, Mesyuarat Agung Tahunan (MAT) terdiri daripada anggota-anggota koperasi merupakan kuasa tertinggi dalam koperasi yang berperanan menentukan hala tuju sesebuah koperasi. Kemudian, Anggota Lembaga Koperasi (ALK) berperanan sebagai pemegang amanah yang mentadbir, merancang dan melaksanakan aktiviti yang telah diluluskan MAT mengikut had atau bidang kuasa tertentu. Pihak pengurusan pula bertanggungjawab kepada ALK yang mengendalikan operasi dan melaksanakan pencapaian matlamat koperasi dengan cekap dan berkesan (MKM, 2012). Bagi memastikan operasi koperasi dikendalikan dengan berkesan, Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD) dilantik untuk mengkaji dan menilai struktur kawalan dalaman dan melaporkan kepada Pengerusi ALK dan Mesyuarat Agung. Ini adalah supaya tindakan untuk mengatasi kelemahan dan kekurangan dapat diambil. Manakala, Juruaudit Luar tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan koperasi yang menjalankan pengauditan ke atas akaun-akaun

koperasi. Penasihat atau penaung pula dilantik oleh ALK untuk membimbing dan memberi nasihat kepada koperasi dalam aktiviti-aktiviti tertentu (MKM, 2012).



Rajah 2.2

Struktur Organisasi Koperasi

Sumber: Maktab Kerjasama Malaysia (2010)

Gerakan koperasi di Malaysia dikawal selia oleh Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) iaitu agensi dibawah Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK) yang ditubuhkan pada tahun 2008 menggantikan Jabatan Pembangunan Koperasi (JPK) yang telah diasaskan sejak tahun 1970an lagi (SKM, 2014b). Tujuan penubuhan SKM adalah bagi memastikan sektor koperasi berkembang dan membangun dengan berkesan dan sistematik (SKM, 2014b).

Selain itu, agensi-agensi kerajaan lain juga ditubuhkan bagi membantu, membimbing dan menyelaraskan program pendidikan koperasi iaitu Maktab Kerjasama Malaysia (MKM) (1956) dan Angkatan Kerjasama Koperasi Kebangsaan Malaysia (ANGKASA) (1972). Pada tahun 1975, Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) pula ditubuhkan bagi mengawal selia koperasi berasaskan pertanian dan Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (LKIM) pada tahun 1976 bagi mengawasi koperasi nelayan. Koperasi yang bukan

berasaskan pertanian dan perikanan dikawal selia oleh Jabatan Pembangunan Koperasi (JPK). Selanjutnya, Akta Koperasi 1993, telah diterbitkan bagi meningkatkan lagi tahap pengawasan, pemantauan dan penguatkuasaan terhadap setiap koperasi yang wujud (SKM, 2014b).

Walaupun gerakan koperasi terhenti sementara apabila Jepun menakluki Malaya tetapi atas kesedaran rakyat, gerakan koperasi dibangunkan semula dan terus maju sehingga kini (Norwatim et al., 2011). Ini menunjukkan rakyat Malaysia menerima organisasi koperasi ini sebagai suatu usaha bagi meningkatkan taraf hidup mereka. Sehingga kini, setelah hampir 92 tahun (1922-2014), terdapat peningkatan dalam bilangan koperasi yang didaftarkan, bilangan individu yang menganggotai koperasi, modal syer terkumpul, aset yang dimiliki serta pendapatan yang dijana daripada pelbagai aktiviti perniagaan yang dijalankan. Jadual 2.1 menunjukkan pertumbuhan gerakan koperasi di Malaysia bagi lima tahun terkini iaitu dari tahun 2010 hingga tahun 2014 yang jelas membuktikan sektor koperasi berpotensi tinggi kepada perkembangan ekonomi negara.

Pada awal penubuhan koperasi, aktiviti utamanya lebih tertumpu untuk tujuan kredit iaitu kegiatan simpanan dan pinjaman wang kepada anggota (SKM, 2014). Namun, seiring dengan perubahan masa, gerakan koperasi kini mula bergiat aktif dalam pelbagai jenis aktiviti yang boleh dikategorikan kepada lapan iaitu perbankan, perladangan, pengguna, perumahan, pengangkutan, pembinaan, perindustrian dan perkhidmatan (Ghazali, Mohd Rafi, & Mohamed Dahlan, 2012). Aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh setiap fungsi ditunjukkan dalam Jadual 2.2.

Jadual 2.1

Pertumbuhan Koperasi di Malaysia Dari Tahun 2010 Hingga 2014

Tahun	Bilangan Koperasi	Bilangan Anggota Koperasi (Juta)	Jumlah Syer/Yuran (RM Billion)	Jumlah Aset (RM Billion)	Jumlah Perolehan (RM Billion)
2014	11,871	7.41	13.46	116.79	34.95
2013	10,914	7.61	12.81	107.90	32.97
2012	10,087	7.02	11.71	100.41	31.09
2011	9,074	7.04	10.49	92.80	23.09
2010	8,146	6.60	9.55	71.78	9.50

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2015)

Yeop Hussin (2007) mendedahkan bahawa aktiviti koperasi seperti perbankan, kredit dan perkhidmatan, diterima baik dalam kalangan pekerja awam, berkanun dan swasta. Ini dibuktikan oleh sumbangan perolehan terbesar daripada lapang fungsi ini bagi tahun berakhir 2010 yang mana ia adalah daripada koperasi yang menjalankan fungsi perbankan walaupun di Malaysia hanya terdapat dua buah koperasi perbankan iaitu Bank Persatuan Malaysia Berhad dan Bank Kerjasama Rakyat Malaysia Berhad. Walaupun begitu, bagi empat tahun terkini iaitu dari tahun 2011 hingga 2014, penyumbang perolehan terbesar adalah daripada koperasi perkhidmatan iaitu Koperasi Permodalan Felda Malaysia Berhad (SKM, 2015a).

Secara rumusan, koperasi diwujudkan bagi menyelesaikan masalah ekonomi yang serius dalam kalangan penduduk Tanah Melayu terutamanya kaum Melayu. Kini, pelbagai usaha telah dilakukan oleh pihak kerajaan dalam usaha membantu gerakan koperasi agar berkembang dan membangun secara komprehensif dan kekal mencapai prestasi yang baik. Gambaran umum prestasi koperasi di Malaysia akan dijelaskan dalam seksyen seterusnya.

Jadual 2.2

Fungsi dan Aktiviti Koperasi di Malaysia

Fungsi	Aktiviti
Kewangan dan Perbankan	Menyediakan pinjaman kepada anggota dengan kadar faedah yang berpatutan, pajak gadai secara Islam (Ar-Rahnu), pelaburan dan perkhidmatan insuran.
Perumahan	Menjalankan projek perumahan untuk anggota-anggotanya.
Pengguna	Membantu anggota-anggotanya mendapatkan barangan yang berkualiti pada harga yang berpatutan, pasar mini, pasaraya, kedai runcit, stesen minyak, kedai alatan rumah dan lain-lain.
Pengangkutan	Menjalankan aktiviti mengangkut hasil pertanian ke kilang pemprosesan, teksi, pengusaha bas dan lori.
Peladangan	Pembangunan dan pengurusan tanah pertanian.
Perindustrian	Menjalankan kegiatan industri kecil yang lebih dikenali sebagai Koperasi Industri Kampung (KIK), mengumpulkan sumber-sumber untuk mengeluarkan, memasarkan dan menghasilkan barangan daripada hasil anyaman, barangan hiasan tembikar dan perak dan barangan perabot.
Pembinaan	Menjalankan kerja pembinaan infrastruktur seperti pembinaan jambatan kecil, jalan-jalan dan kerja penyelenggaraan umum.
Perkhidmatan	Menjalankan aktiviti lain seperti pengurusan dana, penyelenggaraan bangunan dan kawasan perumahan, sewaan bangunan/lot-lot gerai, pusat asuhan kanak-kanak, kelas komputer, pusat pembayaran bil dan seumpamanya.

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2014)

2.3 Gambaran Umum Prestasi Koperasi Di Malaysia

Kekuatan gerakan koperasi di Malaysia boleh dilihat melalui bilangan koperasi, jumlah nilai syer dan jumlah nilai aset. Kemudian, apabila kekuatan ini digunakan untuk mencipta nilai (*value creation*), koperasi digambarkan telah berjaya yakni berlaku peningkatan prestasi koperasi. Pertumbuhan koperasi membuka peluang pekerjaan kepada anggota koperasi dan masyarakat setempat serta meningkatkan pulangan kepada anggota dalam bentuk pendapatan dan dividen (Idris, Devi, & Hasrin, 2010). Statistik gerakan koperasi bagi lima tahun terkini (Jadual 2.1) menunjukkan pertumbuhan yang mantap sektor ini. Bagi tahun berakhir 31 Disember 2014, terdapat 11,871 koperasi

berdaftar dengan 7.41 juta anggota, modal syer berjumlah RM13.46 juta, jumlah aset RM116.79 juta dan jumlah perolehan keseluruhan RM34.95 juta (SKM, 2015c).

Prestasi gerakan dan kewangan koperasi bagi setiap fungsi bagi tahun 2014 boleh dilihat di Jadual 2.3. Daripada jadual boleh dilihat yang koperasi sekolah juga menunjukkan prestasi yang baik dari segi jumlah anggota yang menyertai koperasi. Bilangan tinggi gerakan koperasi di sekolah mewujudkan prospek jangka panjang yang mana prinsip-prinsip koperasi boleh mula dipupuk dalam kalangan orang muda di negara ini (Yeop Hussin, 2007). Selain itu, kekuatan gerakan koperasi pula adalah dalam sektor perkhidmatan yang mana jumlah perolehannya RM21,674.21 dan sektor perbankan RM6,093.65 yang mana kedua-duanya mewakili 79.45 peratus daripada keseluruhan jumlah perolehan.

Jadual 2.3

Prestasi Koperasi Mengikut Fungsi Bagi Tahun 2014

Fungsi	Jumlah Koperasi	Jumlah Anggota	Syer/Yuran (RM Juta)	Aset (RM Juta)	Perolehan (RM Juta)
Perbankan	2	993,593	3,316.28	90,632.63	6,093.65
Kredit	597	1,338,057	5,606.84	11,945.73	1,878.66
Pertanian					
- Dewasa	2,547	744,406	604.85	2,449.57	2,823.06
- Sekolah	6	457	0.01	0.08	0.07
Perumahan	217	154,944	218.42	1,032.35	530.45
Perindustrian	253	18,155	11.04	78.77	35.97
Pengguna					
- Dewasa	2,609	607,967	312.15	1,369.22	804.85
- Sekolah	2,307	2,140,193	23.72	284.75	321.90
Pembinaan	196	130,614	59.61	414.23	87.47
Pengangkutan	460	149,273	67.18	323.30	700.67
Perkhidmatan	2,677	1,131,888	3,247.96	8,257.06	21,674.21
Jumlah	11,871	7,409,547	13,468.06	116,787.69	34,950.96

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2015)

Bagaimanapun, prestasi tinggi yang disumbangkan oleh koperasi tidak dilihat kepada bilangan koperasi dan anggota bagi setiap aktiviti. Ini adalah kerana, jika dilihat daripada Jadual 2.4, walaupun koperasi kluster mikro mempunyai bilangan yang banyak tetapi dari segi jumlah perolehan tidak dapat mengatasi jumlah perolehan bagi koperasi kluster besar yang mempunyai bilangan koperasi yang jauh lebih rendah daripada koperasi kluster sederhana, kecil dan mikro. Sebagai contoh, bagi tahun 2014, koperasi kluster besar menyumbang sebanyak 94.63 peratus kepada perolehan keseluruhan gerakan koperasi.

Jadual 2.4

Perolehan Koperasi Mengikut Kluster Bagi Tahun 2014

Kluster	Bilangan Koperasi	Perolehan (RM Juta)	% Perolehan
Besar	186	33,074.20	94.63
Sederhana	507	1,068.21	3.06
Kecil	1,289	530.27	1.52
Mikro	9,889	278.3	0.80
Jumlah	11,871	34,950.98	100.00

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2015)

Disamping itu, angka-angka prestasi koperasi mengikut fungsi yang ditunjukkan di Jadual 2.3 mendedahkan bahawa gerakan koperasi mendapat sokongan daripada rakyat dan telah menjalankan pelbagai aktiviti yang boleh menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi. Antara contoh aktiviti yang dijalankan oleh koperasi adalah ternakan ayam daging yang melibatkan 26 koperasi, aktiviti nurseri kelapa sawit, pengurusan ladang dan bekalan input pertanian (SKM, 2014b). Walaupun setiap angka ini menunjukkan peningkatan daripada statistik tahun sebelumnya, tetapi perolehan ini masih tidak menyumbang kepada KDNK sebanyak lima peratus bagi tahun 2013 seperti yang disasarkan dalam polisi yang digubal oleh pihak kerajaan melalui DKN 2011-2020 (Utusan Sarawak, 2013). Laporan Ekonomi Sektor Koperasi 2010 memaparkan

sumbangan koperasi kepada KDNK hanya kurang daripada satu peratus daripada lima peratus sasaran. Angka tersebut adalah jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara maju seperti Jepun, Switzerland, United Kingdom dan Jerman (Birchall, 2014). Maka, koperasi perlu mengekalkan momentum prestasi yang baik terutamanya koperasi kluster besar yang merupakan penyumbang terbesar perolehan gerakan koperasi agar dapat meningkatkan lagi KDNK yang akan memberi manfaat kepada perkembangan ekonomi di Malaysia.

Azmah & Fatimah (2008) ada menyatakan walaupun secara realitinya koperasi mencapai kemajuan tetapi koperasi hakikatnya menghadapi cabaran dan persaingan sengit daripada institusi dan organisasi lain yang juga turut berkembang dan membangun dengan pesat di dalam dan luar negara. Gerakan koperasi juga menghadapi masalah dalaman seperti sikap tidak ambil peduli dan mempunyai hubungan yang tidak baik dalam kalangan anggota-anggota koperasi (Azmah & Fatimah, 2008). Oleh itu, koperasi telah diberi peranan yang besar dan kompleks bagi meningkatkan lagi prestasi yang mana kerajaan telah menggubal pelbagai dasar seperti DKN 2011-2020 dan pelbagai perancangan dalam Rancangan Malaysia ke-6 hingga ke-9.

Pihak kerajaan menyediakan DKN 2011-2020 bagi mengatasi kelemahan dan menyokong koperasi supaya berada di tahap yang lebih tinggi lagi (SKM, 2012). Di antara strategi yang digariskan adalah program pembangunan perniagaan, membuka peluang kepada sumber pembiayaan, menerapkan budaya keusahawanan, pengemaskinian undang-undang dan meningkatkan aspek kawal selia koperasi (SKM, 2012). Selain itu, kerajaan telah mensasarkan sektor koperasi sebagai penyumbang berkesan kepada pembangunan ekonomi negara.

Apabila sesebuah koperasi boleh menyumbang kepada KDNK, memiliki syer pasaran dalam industri yang diceburi, menyumbang kepada jumlah nilai eksport negara dan kepada jumlah tenaga kerja, koperasi tersebut dikatakan sudah berjaya yakni mencapai prestasi yang baik (Norwatim et al., 2011). Natijahnya, koperasi akan dapat memberikan dividen yang tinggi kepada anggota-anggotanya melalui prestasi kewangan yang baik meliputi aktiviti ekonomi yang menguntungkan serta pengurusan yang cekap dan berkesan (Singh & Siti Fasliyatun, 2010). Namun begitu, koperasi masih belum mampu setanding dengan koperasi-koperasi di luar negara walaupun berusaha meningkatkan keupayaan mereka dengan sokongan kuat daripada pihak kerajaan (MKM, 2013). Ini menunjukkan masih banyak perkara perlu dilakukan sama ada oleh pihak kerajaan mahupun koperasi dalam usaha untuk mencapai prestasi koperasi yang memuaskan seterusnya meningkatkan KDNK ke arah sasaran yang ingin dicapai.

Sejajar dengan itu, SKM telah mengumumkan tatacara penilaian koperasi terbaik atau indeks penanda aras yang dinamakan '100 Indeks Koperasi Terbaik' pada tahun 2008 sebagai salah satu platform supaya koperasi mengekalkan tahap prestasi yang baik (SKM, 2014a). Koperasi akan diiktiraf sebagai koperasi terbaik jika koperasi tersebut mencapai tahap prestasi kewangan iaitu dari segi perolehan, aset dan ekuiti, perniagaan serta pengurusan yang memuaskan dan patuh kepada perundangan dengan mengikut piawaian yang telah ditetapkan oleh SKM. Penilaian ini diselaraskan dengan kriteria yang digunapakai oleh ICA bagi koperasi di peringkat global (SKM, 2014a).

Prestasi koperasi terbaik dinilai melalui maklumat kewangan dan organisasi koperasi tersebut (KPDNKK & SKM, 2010). Bagi tahun berakhir 2014, Koperasi Permodalan

FELDA Malaysia Berhad terletak di tempat teratas diantara 100 koperasi terbaik di Malaysia mengatasi Bank Kerjasama Rakyat Malaysia Berhad selama empat tahun berturut-turut (SKM, 2015a). Penilaian bagi faktor kewangan akan tertumpu pada tujuh jenis kriteria berasaskan prestasi nisbah kewangan manakala bagi faktor bukan kewangan akan tertumpu kepada empat jenis kriteria yang berkaitan dengan organisasi koperasi berkenaan. Penilaian yang melibatkan prestasi kewangan, sistem tadbir urus yang baik dan penglibatan koperasi dalam aktiviti ekonomi bernilai tinggi merupakan penanda aras bagi mengukur kejayaan koperasi di Malaysia (SKM, 2016). Faktor-faktor kewangan dan bukan kewangan yang dinilai ditunjukkan dalam Jadual 2.5.

Jadual 2.5

Kriteria Penilaian 100 Koperasi Terbaik di Malaysia

Faktor Kewangan	Nisbah Wajaran	Faktor Bukan Kewangan	Nisbah Wajaran
Nisbah Semasa	15%	Tadbir Urus Koperasi	17%
Nisbah Hutang Ekuiti	15%	Perkhidmatan Kepada Anggota	5%
Nisbah Untung Kasar	10%	Tanggungjawab Sosial	5%
Nisbah Untung Bersih	10%	Objektif Penubuhan	3%
Pulangan Atas Aset	10%		
Pulangan Atas Ekuiti	5%		
Harta Ketara Bersih	5%		
	70%		30%

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2014)

Setiap faktor diberikan nilai wajaran tertentu untuk menentukan kekuatan dan kepentingan setiap faktor kewangan dan bukan kewangan yang mana jumlah wajaran masing-masing adalah sebanyak 70% dan 30%. Pencapaian bagi faktor kewangan ditentukan selepas perbandingan dengan prestasi keseluruhan purata nilai kewangan dibuat. Ini kerana sesetengah koperasi akan mempunyai nilai aset dan ekuiti yang besar tetapi nilai prestasi kewangan di bawah purata keseluruhan, maka koperasi ini tidak layak tersenarai di dalam 'Indeks 100 Koperasi Terbaik' (SKM, 2014a).

Bagaimanapun, walaupun prestasi kewangan menunjukkan angka yang positif tetapi bagi prestasi bukan kewangan koperasi masih di tahap tidak memuaskan yang dapat dilihat daripada isu dan fenomena yang timbul berkaitan dengan tadbir urus koperasi.

O'Sullivan & Diacon (2003, dalam nukilan Zelhuda, Abdul Ghafar, & Bayu, 2014) merumuskan pengurusan koperasi tidak ada tekanan dan kawalan dari luar untuk mereka menunjukkan prestasi kewangan masing-masing kerana saham-saham koperasi tidak diniagakan dalam pasaran terbuka. Pemilik saham koperasi juga tidak ada kawalan utama kerana aktiviti yang dirancang oleh pihak lembaga koperasi diuruskan dan dilaksanakan oleh pihak pengurusan koperasi. Mereka hanya perlu menjaga kepentingan pemegang saham koperasi dengan mendapatkan keuntungan di atas setiap aktiviti yang dijalankan. Maka, tiada ancaman terhadap pengurusan koperasi untuk pengambilalihan walaupun tidak menunjukkan prestasi yang baik. Ini adalah berbeza daripada syarikat-syarikat yang tersenarai yang mana saham diniagakan dan dikawal oleh pasaran. Pengurusan syarikat akan menjaga prestasi syarikat dengan sebaik mungkin untuk memaksimakan keuntungan disebabkan mereka dipantau untuk menjalankan setiap urusan demi untuk kepentingan para pemegang saham.

Di Malaysia, isu-isu seperti kekurangan modal, kurangnya aktiviti konvesional, struktur yang lemah, ketiadaan tadbir urus korporat yang baik dan ketidakpatuhan dengan Akta Koperasi 1993 serta undang-undang berkaitan telah menghasilkan prestasi yang tidak memuaskan (Yeop Hussin, 2007). Hal ini mungkin disebabkan berlakunya fenomena salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan oleh pihak koperasi yang diperdebatkan dalam Laporan Tahunan SKM dan media massa. Ini menunjukkan terdapatnya masalah pentadbiran dan pengurusan koperasi sama ada dari segi sistem

pengurusan koperasi atau sikap pihak pengurusan koperasi itu sendiri yang perlu diperbaiki.

Berdasarkan literatur, faktor-faktor yang menyebabkan koperasi gagal dan berprestasi buruk adalah kerana disebabkan oleh anggota-anggota tidak memahami dengan jelas tujuan penubuhan koperasi dan tanggungjawab mereka serta tidak cekap menguruskan perniagaan koperasi tersebut (Machethe, 1990 dalam nukilan Chibanda et al., 2009). Selain itu, Van der Walt (2005) melaporkan bahawa kegagalan koperasi di wilayah Limpopo, Afrika Selatan adalah disebabkan faktor pengurusan yang lemah, kurangnya latihan kepada pihak pengurusan, konflik dalam kalangan anggota-anggota dan kurangnya dana untuk kemajuan koperasi.

Tambahan lagi, faktor-faktor lain yang dikenalpasti mempengaruhi prestasi buruk koperasi adalah seperti matlamat yang bercanggah dalam kalangan anggota, pengurusan operasi yang lemah, prestasi lembaga yang tidak memuaskan, strategi yang tidak sesuai atau kurang pelaksanaan, modal yang tidak cukup dan kurangnya pemantauan daripada anggota-anggota koperasi (Anderson & Henahan, 2003). Secara keseluruhannya, pengurusan yang lemah merupakan punca yang paling penting kepada kegagalan koperasi. Oleh itu, pendidikan dan latihan kepada pengurus dan anggota-anggotanya merupakan faktor kritikal kepada kejayaan sesebuah koperasi (Ortmann & King, 2007). Selain faktor dalaman, faktor luaran juga boleh mempengaruhi prestasi koperasi. Antara faktor-faktor luaran yang dikenalpasti membawa kepada kegagalan koperasi adalah kurangnya pemantauan dan penilaian dari agensi luar dan kurangnya sistem sokongan serta dasar bagi memajukan sektor koperasi (Lyne & Collins, 2008).

Justeru, melalui perbincangan diatas dapat dirumuskan bahawa prestasi kewangan koperasi masih berada pada tahap yang memuaskan berdasarkan statistik bagi lima tahun berturut-turut (Jadual 2.1). Namun begitu, prestasi bukan kewangan perlu juga diberi penekanan kerana ia memberi kesan secara langsung kepada prestasi kewangan koperasi secara keseluruhannya. Kecemerlangan sesebuah organisasi melalui petunjuk kewangan sahaja tidak mencukupi untuk menunjukkan kualiti organisasi, sebaliknya fokus harus diberikan kepada pengukuran prestasi bukan kewangan berdasarkan nilai-nilai teras yang akan menambahbaik keseluruhan prestasi organisasi (Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Wan Rosmanira, et al., 2010). Seksyen seterusnya akan menghuraikan teori yang akan digunakan dalam kajian ini yang akan menjelaskan hubungan pembolehubah bebas dengan prestasi tadbir urus koperasi.

2.4 Andaian Teoritik

Dalam setiap kajian empirikal, teori yang digunakan adalah penting bagi menjustifikasikan hubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Menurut Gray, Kouhy, & Lavers, (1995), pemilihan teori yang khusus untuk suatu kajian bergantung kepada perspektif dan skop yang ingin dikaji. Maka bagi tujuan kajian ini, teori berasaskan sumber (RBT) akan digunakan sebagai teori asas dalam menjelaskan hubungan antara pembolehubah yang dikaji dengan prestasi tadbir urus koperasi .

2.4.1 Teori Berasaskan Sumber (*Resource-Based Theory*)

Teori berasaskan sumber (RBT) dikenali juga sebagai teori pandangan berasaskan sumber (RBV) merupakan teori yang memberikan penjelasan logik tentang hubungan sebab dan akibat antara sumber, keupayaan dan kelebihan daya saing (Penrose, 1959

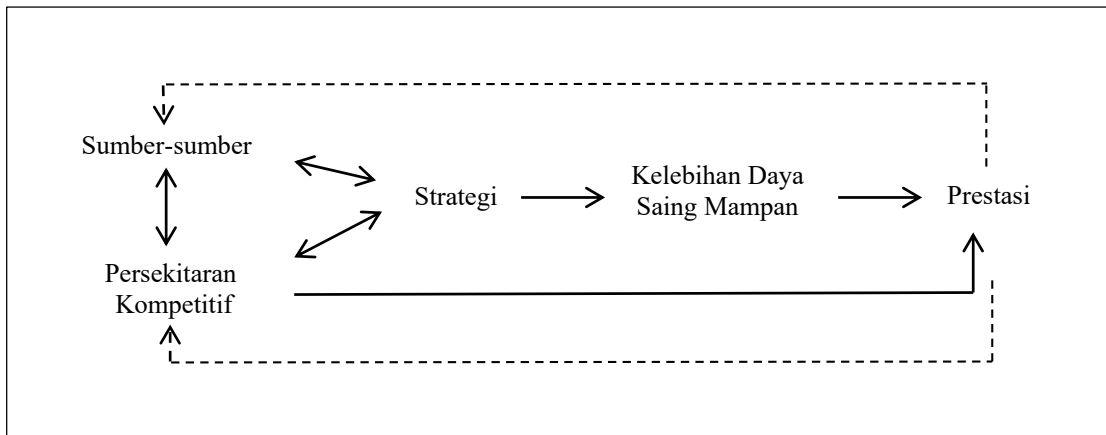
dalam nukilan Kor & Mahoney, 2004). Penyelidik terdahulu seperti Lippman dan Rumelt (1982), Teece (1982), Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Porter (1985) dan Barney (1986) adalah antara penyumbang awal yang membangunkan RBT dengan melihat pelbagai jenis sumber yang membezakan prestasi dicapai yang mana sebahagian besar sumber mempunyai perbezaan kualiti (Rumelt, 1995; Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). Wernerfelt (1984) merupakan penyelidik awal yang melihat secara meluas bahawa sumber sebagai satu perspektif yang penting dalam pengurusan strategik. RBT menekankan bahawa sumber-sumber firma sebagai asas penentu kelebihan daya saing dan prestasi (Bridoux, 2004).

Menurut Grant (1991) pula, RBT merujuk kepada pemahaman hubungan antara sumber, keupayaan, kelebihan daya saing dan keuntungan dalam pembentukan strategi khususnya pemahaman mengenai mekanisme yang mana kelebihan daya saing dapat dikekalkan dari semasa ke semasa. Beliau berpendapat gabungan antara sumber-sumber firma dan keupayaan merupakan alat yang penting untuk organisasi terus kekal dalam persekitaran yang dinamik dan tidak stabil. Selain itu, RBT menyediakan penjelasan bagi hala tuju kepelbagaian dalam strategi firma disebabkan oleh sifat sumber yang ada dan peluang-peluang dalam persekitaran pasaran yang mana kepelbagaian strategi mempunyai hubungan dengan prestasi (Mahoney & Pandian, 1992a). Prestasi dicapai mungkin berbeza walaupun dalam industri yang sama disebabkan sumber-sumber dalaman firma yang mempunyai kelebihan daya saing tersendiri (Kraaijenbrink et al., 2010).

Sumber firma pula boleh didefinisikan sebagai sumber-sumber berbentuk aset ketara atau tidak ketara, kemahiran, proses dan rutin organisasi, maklumat dan pengetahuan

yang membantu dalam pelaksanaan strategi (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Contoh-contoh sumber adalah jenama, pengetahuan teknologi, kemahiran kakitangan dalam pekerjaan, hubungan perdagangan, mesin, prosedur kecekapan, modal dan lain-lain (Wernerfelt, 1984). Terdapat juga hujah mengatakan sumber-sumber firma terdiri daripada semua aset, keupayaan, proses organisasi, sifat-sifat firma, maklumat dan pengetahuan yang dikawal oleh firma untuk difahami dan melaksanakan strategi yang akan meningkatkan kecekapan dan keberkesanan firma (Daft, 1983 dalam nukilan Barney, 1991). Sumber-sumber yang tidak boleh ditiru dan sukar untuk pesaing-pesaing meniru juga berpotensi memberikan keuntungan yang tinggi kepada firma (Rumelt, 1995).

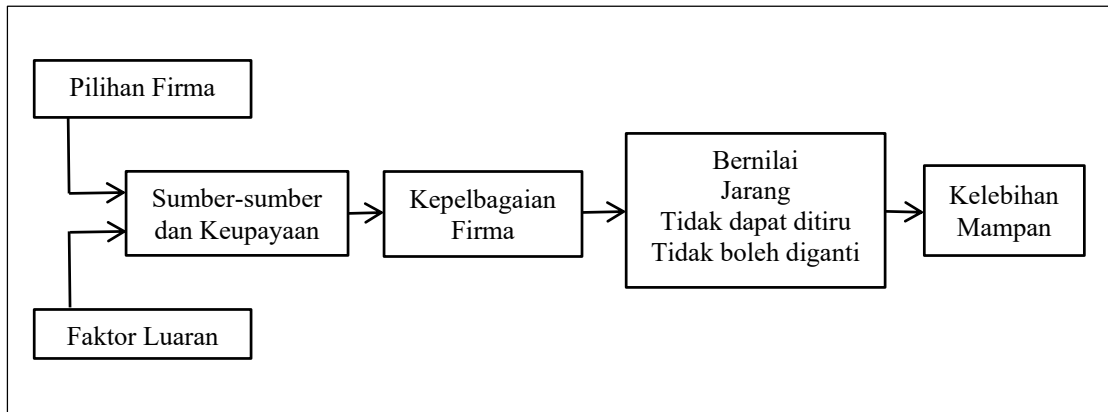
Sebagai contoh, Barney (1986) melaporkan firma yang ingin prestasi kewangan mampan terbaik hendaklah mempunyai ciri nilai-nilai teras pengurusan yang kuat yang menentukan cara mereka menjalankan perniagaan seperti cara melayan pekerja, pelanggan, pembekal dan lain-lain. Nilai-nilai teras pengurusan yang kuat adalah sumber budaya organisasi yang akan menghasilkan pengurusan yang cemerlang. Ini akan memupuk daya inovatif dan fleksibiliti dalam firma apabila dikaitkan dengan kawalan pengurusan seterusnya mendorong prestasi kewangan yang terbaik yang juga merupakan kelebihan daya saing firma. Secara ringkasnya, strategi firma bergantung kepada keadaan sumber-sumber dan persekitaran kompetitif. Kemudian, sumber-sumber dan persekitaran kompetitif ini akan mempengaruhi strategi dan prestasi yang juga akan mewujudkan kelebihan daya saing yang mampan (Bridoux, 2004). Rajah 2.3 menunjukkan kerangka konseptual yang dicadangkan oleh Bridoux (2004).



Rajah 2.3
Kerangka Konseptual yang dicadangkan oleh Bridoux (2004)

Selain itu, perbezaan prestasi yang dicapai oleh organisasi menunjukkan perbezaan sumber yang digunakan bergantung kepada ciri-ciri sumber. Bagi mengekalkan prestasi, sumber-sumber hendaklah unik dan sukar ditiru (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991). Bukti empirikal menunjukkan sumber-sumber yang berpotensi menjanakan kelebihan daya saing yang mampan hendaklah sumber-sumber yang bernilai (*valuable*) iaitu boleh mengeksploitasi peluang dan/atau meneutralkan ancaman dalam persekitaran firma, jarang (*rare*), tidak dapat ditiru (*imitability*) dan tidak boleh diganti (*non-substitutable*) oleh pesaing lain yang mana boleh membantu mencapai prestasi yang tinggi (Barney, 1986; Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992). Sumber-sumber firma juga haruslah pelbagai ataupun unik yang akan menyumbang kepada kelebihan daya saing (Bridoux, 2004).

Rajah 2.4 pula merupakan ringkasan yang diadaptasi daripada Kostopoulos, Spanos, & Prastacos (2002) yang menunjukkan hubungan RBV dan kelebihan mampan.



Rajah 2.4

Hubungan RBV dan Kelebihan Mampan

Sumber: Kostopoulos, Spanos, & Prastacos (2002)

Sumber-sumber firma boleh diklasifikasikan kepada tiga kategori iaitu sumber fizikal, sumber manusia, dan sumber organisasi. Pertama, sumber fizikal terdiri daripada teknologi firma, loji dan peralatan firma, lokasi firma dan kemudahan mendapatkan bahan mentah utama. Kedua, sumber manusia termasuklah pengalaman bekerja, latihan, pertimbangan, kebijaksanaan, perhubungan pengurus dan pekerja dalam firma. Ketiga, sumber organisasi termasuk struktur laporan rasmi firma, proses perancangan formal dan tidak formal firma, sistem kawalan dan penyelarasan serta hubungan firma dengan orang-orang di dalam dan di luar organisasi (Barney, 1991). Hofer dan Schendel (1978 dalam nukilan Grant, 1991) pula mengklasifikasikan sumber-sumber kepada enam kategori iaitu sumber kewangan, sumber fizikal, sumber manusia, sumber teknologi, reputasi dan sumber organisasi. Ciri-ciri firma yang terdapat dalam setiap kategori perlu difahami bagi melaksanakan strategi untuk mencapai kecekapan dan keberkesanannya (Wernerfelt, 1984).

Sumber-sumber firma boleh menjadi satu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sesebuah firma (Wernerfelt, 1984). Jika pengurus firma boleh menilai yang sumber dimiliki lebih baik daripada pesaing, maka firma mungkin mempunyai kekuatan dari

segi sumber yang mempunyai kelebihan daya saing yakni akan meningkatkan prestasi organisasi (Kraaijenbrink et al., 2010). Walaupun begitu, tidak semua ciri-ciri bagi setiap sumber secara strategiknya adalah sumber-sumber yang relevan kerana beberapa ciri firma tersebut mungkin menghalang firma untuk difahami dan melaksanakan strategi-strategi bernilai serta mengurangkan kecekapan dan keberkesanan firma dan proses strategi yang diatur tidak memberi kesan kepada firma (Barney, 1991).

Penyelidik-penyelidik lepas telah mengklasifikasikan sumber-sumber dalam pelbagai bentuk bergantung kepada fokus kajian mereka. Sebagai contoh, kajian oleh Grant (1991) yang telah mencadangkan kerangka dengan menggunakan pendekatan RBT ini bagi mengenalpasti sumber-sumber ketara, tidak ketara dan kemahiran berasaskan manusia untuk pembentukan strategi yang seterusnya membantu mewujudkan kelebihan daya saing dan keuntungan firma. Antara sumber-sumber firma yang dikenalpasti adalah peralatan, kemahiran pekerja, paten, jenama, kewangan dan lain-lain. Manakala, Bowen & Ostroff (2004) mengkaji hubungan antara pengurusan sumber manusia (PSM) dan prestasi organisasi dengan mengklasifikasikan PSM sebagai ciri dan gelagat pekerja yang boleh memberi kesan kepada hasil yang dikehendaki di peringkat firma merangkumi prestasi produktiviti, kewangan dan kelebihan daya saing. Berdasarkan RBT, PSM dapat membentuk ciri dan gelagat pekerja yang unik, sukar ditiru dan tidak boleh ditukar ganti yang akan menyumbang kepada kelebihan bersaing.

Kemudian, Mei, Khulida Kirana, & Teong (2013) telah mengisi jurang kajian Bowen & Ostroff (2004) iaitu mengkaji hubungan PSM dan prestasi organisasi dengan

budaya organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Dibawah teori RBT, PSM diandaikan dapat membantu dalam pembentukan budaya organisasi yang seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi. Hasil kajian mereka telah menyumbang kepada bukti empirikal bagi RBT yang menjelaskan hubungan antara PSM, budaya organisasi dan prestasi organisasi. Berdasarkan RBT, sumber manusia merupakan faktor yang memberi kelebihan daya saing kepada organisasi serta prestasi organisasi. Kelebihan bersaing akan mendorong gelagat pekerja yang positif dan akan menghasilkan budaya organisasi yang bernilai, sukar ditiru, tidak boleh ditukar ganti serta sukar diperoleh daripada pesaing-pesaing lain.

Berdasarkan literatur lepas yang menggunakan RBT sebagai asas kajian, pelbagai jenis sumber dikenalpasti yang mempengaruhi prestasi organisasi. RBT akan menjadi lebih berguna jika kajian menentukan sumber adalah lebih terperinci untuk membangunkan pemahaman yang lebih baik terhadap sumber tertentu (Wernerfelt, 1995). Selain itu, penyelidik-penyelidik menggunakan RBT untuk membuktikan secara empirikal bagaimana sumber-sumber firma dan keupayaan boleh mempengaruhi prestasi (J. B. Barney, 1996). Justeru, RBT diakui secara meluas sebagai salah satu teori yang paling terkenal dalam menjelaskan dan meramalkan perhubungan organisasi (J. B. Barney, Ketchen Jr, & Wright, 2011). Oleh itu, adalah munasabah untuk menjangkakan bahawa model kajian berdasarkan RBT adalah secara efektifnya dapat menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Maka, kajian ini cuba mengisi jurang penyelidikan dengan mengenalpasti faktor-faktor (sumber-sumber) yang boleh mewujudkan kelebihan daya saing seterusnya

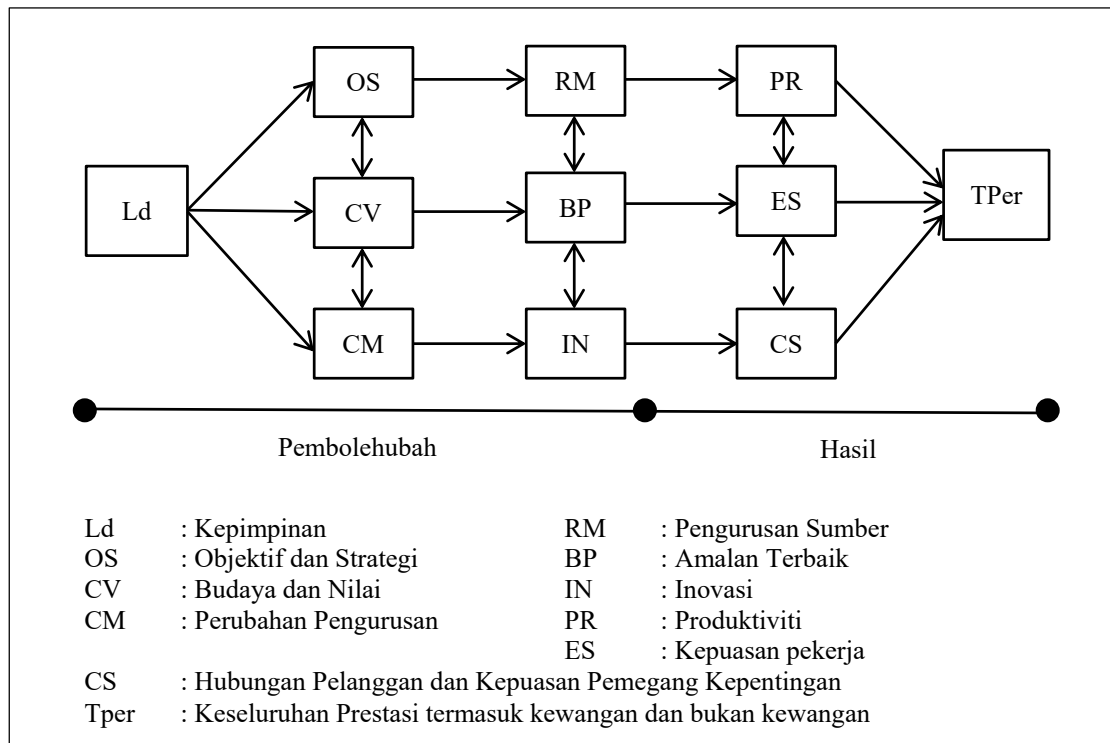
meningkatkan prestasi dengan memilih sektor koperasi sebagai medan kajian. Berdasarkan RBT juga, pelaksanaan strategi bukan sahaja menggunakan sumber-sumber firma sedia ada tetapi juga berkait dengan pembangunan sumber-sumber firma yang lain (Grant, 1991). Justeru, kajian ini dijalankan bagi menentukan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi koperasi yang menfokuskan kepada prestasi tadbir urus koperasi. Seksyen seterusnya akan membincangkan tentang pengubahsuaian Model Kecemerlangan Prestasi Keseluruhan Berasaskan Nilai Teras (VBTPEM) oleh Mokhtar, Nooreha, Nik Mustapha, & Mazilan (2003) yang akan digunapakai dan disesuaikan dengan objektif kajian ini.

2.5 Pengubahsuaian Model Kecemerlangan Prestasi Keseluruhan Berasaskan Nilai Teras - Value-Based Total Performance Excellence Model (VBTPEM)

Model Kecemerlangan Prestasi yang telah dibangunkan di Barat seperti Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), European Quality Award (EQA) dan Australian Quality Award (AQA) adalah terhad kepada pengurusan kualiti semata-mata tetapi tidak berkaitan dengan petunjuk prestasi yang menyebabkan kejayaan sesebuah perniagaan dan daya saing organisasi (Nooreha, Mokhtar, Fazli, & Ridzuan, 2001; Fazli, Mokhtar, Mohd Ashari, & Nooreha, 2003). Oleh itu, Nooreha et al. (2001) telah membangunkan Model Kecemerlangan Prestasi Keseluruhan (TPEM) untuk organisasi di Malaysia yang mana model dicadangkan ini terdapat pembolehubah-pembolehubah yang mempengaruhi prestasi. Pembolehubah-pembolehubah yang dikenalpasti telah diuji secara empirikal dan hasil kajian mendapati pembolehubah-pembolehubah yang dipilih secara statistiknya adalah dipercayai dan sah.

Model TPEM bukan hanya memfokus kepada dimensi kualiti sahaja tetapi memandu organisasi ke arah keseluruhan prestasi. Model ini terdiri daripada satu set pembolehubah yang mempunyai seksyen berbentuk keupayaan organisasi (*organizational capability*), fokus kepada pemegang kepentingan (*stakeholder focus*) dan prestasi keseluruhan (*total performance*). Secara ringkasnya, kerangka TPEM ditunjukkan dalam Rajah 2.5.

Dalam model ini, kepimpinan merupakan komponen utama kepada keupayaan organisasi. Objektif dan strategi, budaya dan nilai serta perubahan pengurusan merupakan komponen lain yang dilaksanakan melalui kepimpinan pengurusan atasan yang juga sebahagian daripada keupayaan organisasi. Ketiga-tiga komponen tersebut hendaklah dilaksanakan secara bersama-sama. Komponen-komponen ini boleh dicapai dengan adanya pengurusan sumber yang berhemat, amalan terbaik dan inovasi. Pelaksanaan semua komponen ini akan menghasilkan keputusan berbentuk produktiviti, kepuasan pekerja, hubungan pelanggan dan kepuasan pemegang kepentingan yang akan memberi kesan kepada keseluruhan prestasi organisasi iaitu kewangan dan bukan kewangan.



Rajah 2.5

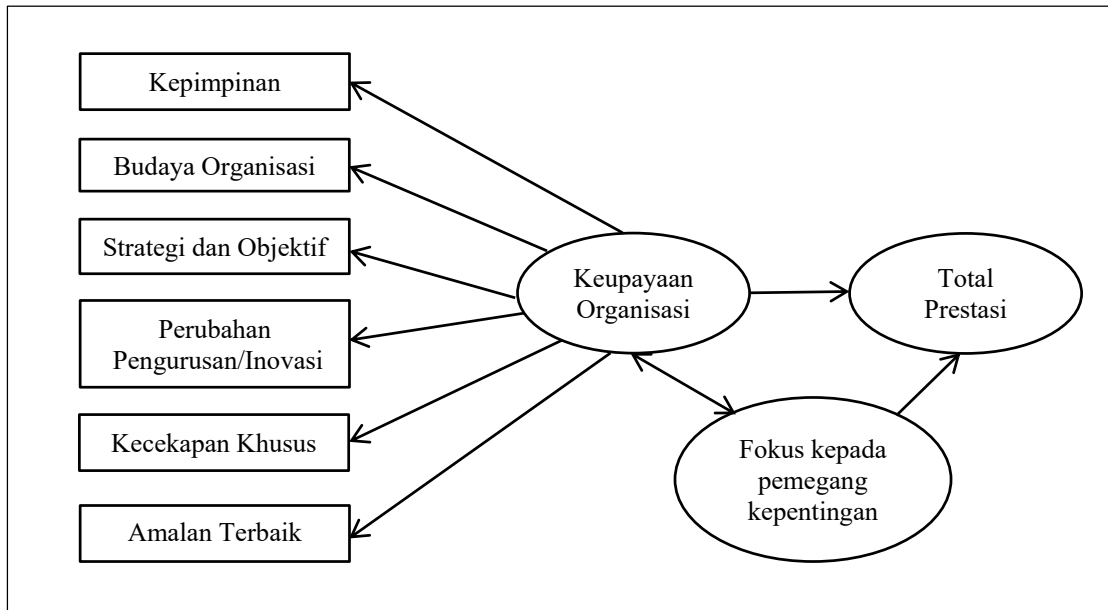
Hubungan diantara Pembolehubah dan Prestasi dalam TPEM

Sumber: Nooreha et al. (2001)

Kemudian, kemunculan pelbagai jenis model berkaitan dengan prestasi daripada pelbagai bidang seperti TQM, pemasaran, pengurusan strategik, kewangan dan pembangunan organisasi telah mendorong Fazli et al. (2003) menambahbaik secara sistematik kerangka TPEM yang dibangunkan Nooreha et al. (2001) kepada satu kerangka tunggal yang lain. Kerangka ini dikenali juga sebagai Model Kecemerlangan Malaysia (*Malaysian Excellence Model*) yang dibangunkan untuk organisasi perniagaan di Malaysia. Menurut Fazli et al. (2003), model ini dibangunkan dengan menyepadukan teori RBV dan teori pemegang kepentingan (*stakeholder theory*) bagi menjelaskan pembolehubah-pembolehubah (faktor kejayaan) dan petunjuk-petunjuk prestasi yang berkait dengan kebanyakan model prestasi yang ada.

Berdasarkan RBT, kebanyakan kajian mengesahkan organisasi yang mempunyai sumber-sumber yang jarang, unik, tidak dapat ditiru dan tidak boleh diganti boleh mengalahkan pesaing mereka dalam pelbagai petunjuk prestasi. Organisasi tersebut dianggap mempunyai sumber-sumber baik yang merupakan keupayaan organisasi untuk mencapai prestasi yang diinginkan melalui hubungan antara sumber-sumber ketara dan tidak ketara. Selain itu, teori pemegang kepentingan juga digunakan dalam membangunkan model ini kerana menurut Fazli et al. (2003) kebanyakan model kecemerlangan memasukkan peranan pemegang kepentingan yang memberi kesan kepada prestasi. Pemegang kepentingan juga memainkan peranan penting dalam merangsang pertumbuhan sesebuah organisasi.

Rajah 2.6 menunjukkan Model Kecemerlangan Malaysia (MKM) yang dicadangkan oleh Fazli et al. (2003). Secara ringkasnya, MKM menjelaskan keupayaan organisasi terdiri daripada enam dimensi iaitu, kepimpinan, strategi dan objektif, budaya organisasi, amalan terbaik, perubahan pengurusan dan inovasi, dan kecekapan khusus. Berdasarkan RBV juga, keupayaan organisasi adalah sumber tidak ketara dan kebanyakan dimensi yang dipilih adalah kategori tidak ketara. Selain itu, fokus kepada pemegang kepentingan iaitu pelanggan, pekerja dan masyarakat merupakan pembolehubah pengantara yang dibina daripada teori pemegang kepentingan dan prestasi organisasi adalah pembolehubah tidak bersandar yang merangkumi prestasi pasaran, kewangan dan proses dalaman (Fazli, Mohd Ashari, Khairul Anuar, et al., 2004).



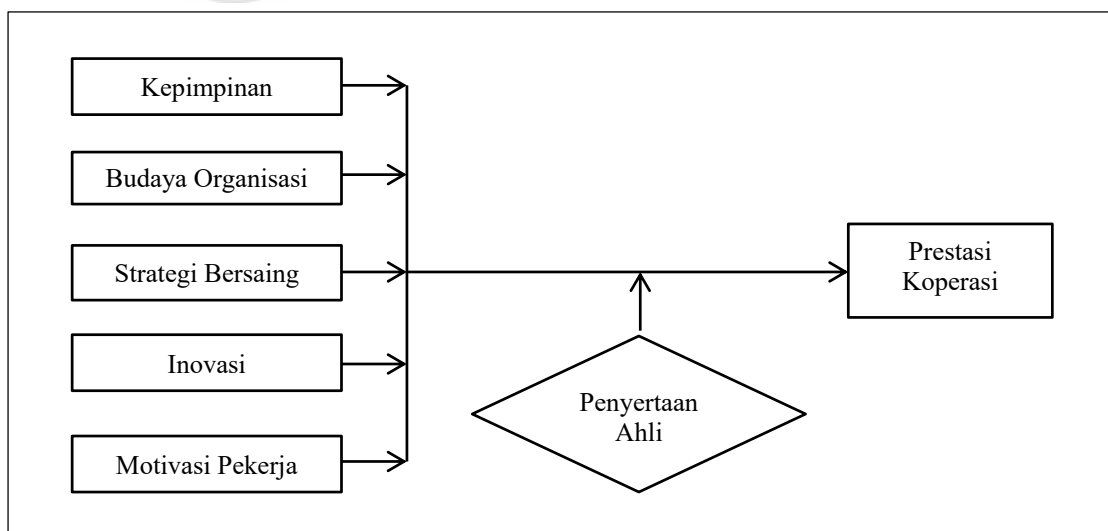
Rajah 2.6

Model Kecemerlangan Malaysia (Malaysian Excellence Model)

Sumber: Fazli et al. (2003)

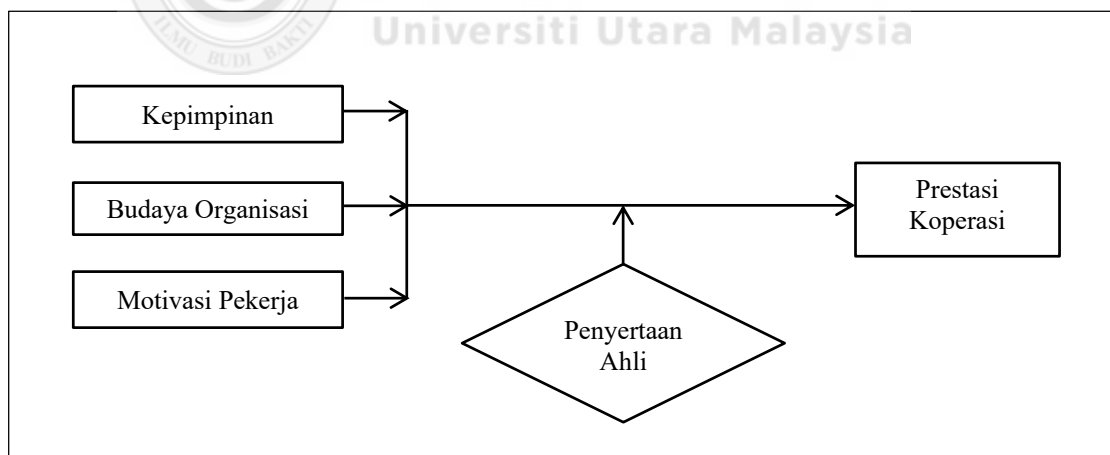
Kajian empirikal ke atas model TPME telah dijalankan oleh Fazli, Mohd Ashari, Khairul Anuar, et al. (2004) yang mana mereka memilih syarikat tersenarai dalam direktori SIRIM ISO bagi tahun 2001 sebagai sampel untuk menguji kesahan model TPME yang dibangunkan. Penemuan kajian menunjukkan bahawa keupayaan organisasi berasaskan prestasi akan memberi kesan kepada prestasi syarikat dengan tumpuan diberikan kepada pemegang kepentingan. Ini kerana syarikat yang bersaing dalam pasaran yang padat bukan sahaja perlu membangunkan keupayaan dalaman tetapi juga harus memenuhi permintaan dan keperluan pemegang kepentingan. Setiap enam dimensi keupayaan organisasi di dalam model TPME memainkan peranan penting terhadap keseluruhan prestasi dan saling berhubung. Maka, kajian ini adalah berguna dalam meramalkan prestasi kerana ianya boleh diterimapakai secara wajar (Fazli, Mohd Ashari, Khairul Anuar, et al., 2004).

Sejak model TPEM diperkenalkan, banyak kajian seperti kajian oleh Fazli et al. (2003), Fazli, Mohd Ashari, Khairul, Mokhtar, & Nooreha (2004) dan Mokhtar et al. (2003) telah mencadang, menguji dan mengubahsuai model kajian tersebut bagi memahami keupayaan organisasi yang mempengaruhi prestasi secara komprehensif. Model TPEM diubahsuai oleh penyelidik agar keupayaan organisasi iaitu pemboleh ubah bersandar bersesuaian dengan sampel kajian. Sebagai contoh, penyelidik Ernita (2012) telah mengadaptasi model TPEM atau Model Kecemerlangan Malaysia yang dicadangkan oleh Fazli et al. (2003) untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi-koperasi di Indonesia. Rangka kajian yang dicadangkan oleh Ernita (2012) tidak sepenuhnya mengikut kepada model yang dicadangkan Fazli et al. (2003) kerana model tersebut khusus untuk syarikat swasta. Maka, Ernita (2012) telah mengubahsuai beberapa dimensi keupayaan organisasi bersesuaian dengan organisasi koperasi di Indonesia. Rajah 2.7 menunjukkan rangka kajian yang dicadangkan oleh Ernita (2012) untuk organisasi koperasi.



Rajah 2.7
Model Konseptual dicadangkan oleh Ernita (2012)

Berdasarkan Rajah 2.7, terdapat dua dimensi yang dicadangkan oleh Fazli et al. (2003) tidak dikaji oleh Ernita (2012) iaitu kecekapan khusus dan amalan terbaik (*lihat Rajah 2.6*) kerana dimensi tersebut tidak sesuai untuk organisasi koperasi. Contohnya, kecekapan khusus hanya sesuai untuk syarikat perkilangan sahaja tetapi tidak sesuai untuk organisasi koperasi yang mana tiada aktiviti perkilangan dijalankan oleh koperasi-koperasi di Malaysia. Selain itu, faktor penyertaan ahli dikaji sebagai pembolehubah penyederhana (*moderator*). Hasil kajian menemui hanya tiga dimensi daripada lima dimensi yang dikaji mempengaruhi prestasi koperasi-koperasi di Indonesia iaitu, kepimpinan, budaya organisasi dan motivasi pekerja serta penyertaan ahli boleh menyederhanakan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar (budaya organisasi dan motivasi pekerja) dengan pembolehubah bersandar (prestasi koperasi). Rajah 2.8 menunjukkan model konseptual hasil daripada kajian Ernita (2012) bagi organisasi koperasi di Indonesia:



Rajah 2.8
Model Konseptual bagi Koperasi di Indonesia
 Sumber: Ernita (2012)

Seiring dengan perubahan masa, organisasi perniagaan juga sering mengalami pelbagai masalah dalam organisasi seperti rasuah, masalah sosial, pecah amanah, kurangnya integriti dan lain-lain. Oleh itu, setiap organisasi haruslah mengadaptasi

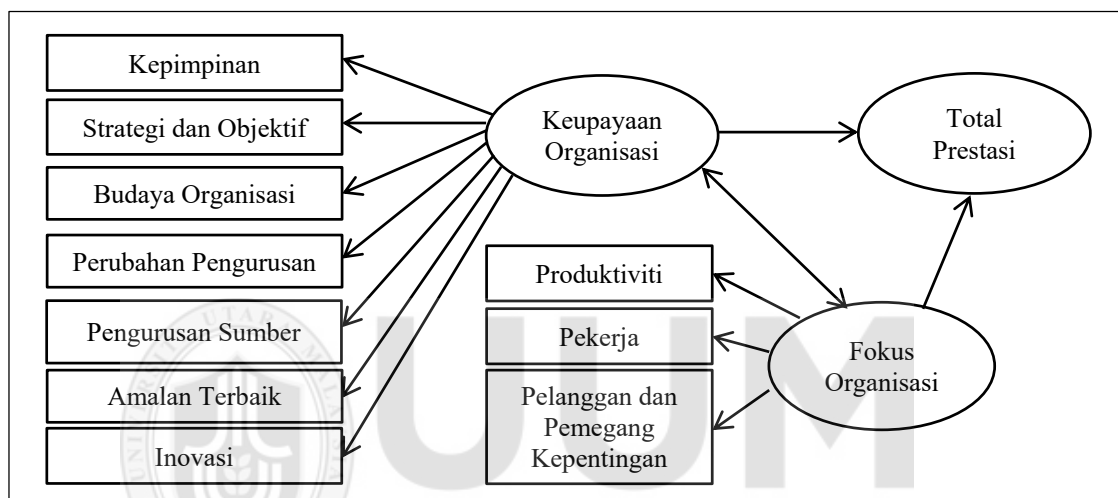
model yang diperkenalkan oleh Mokhtar et al. (2003) yang menekankan kepada nilai-nilai teras yang ditambah bagi setiap dimensi dalam model TPEM (Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Wan Rosmanira, et al., 2010). Nilai-nilai murni amatlah digalakkan dalam Islam untuk digunapakai dan diamalkan dalam organisasi agar boleh menjadi contoh atau model kepada setiap orang dalam organisasi.

Mokhtar et al. (2003) memperkenalkan Model Kecemerlangan Keseluruhan Prestasi Berasaskan Nilai Teras (VBTPPEM)⁵ untuk diaplikasikan dalam organisasi. Secara asasnya, model VBTPPEM ini adalah lanjutan daripada model TPEM yang dicadangkan oleh Nooreha et al. (2001) yang mana masih menggunakan pembolehubah-pembolehubah daripada model tersebut. Model VBTPPEM dibentuk berdasarkan dua konsep dalam Islam iaitu, *falah* (tahap tertinggi kejayaan) dan *ihsan* (kecemerlangan). Dengan kata lain, Islam menuntut umatnya untuk mencapai tahap terbaik dalam apa jua yang mereka lakukan. Ini adalah kerana keseluruhan prestasi hanya boleh dicapai apabila kejayaan diiringi dengan kecemerlangan. Justeru, model VBTPPEM yang dicadangkan mempunyai keunikan tersendiri berbanding model kecemerlangan dan kualiti yang lain disebabkan terdapat isu-isu etika yang tidak diberikan perhatian sewajarnya dalam model-model lain (Mokhtar et al., 2003).

Menurut Mokhtar et al. (2003), pengukuran prestasi telah bertukar daripada mengukur sumber ketara kepada sumber tidak ketara. Maka, model VBTPPEM menyediakan kerangka komprehensif untuk mengukur dan menilai prestasi organisasi berasaskan kepada nilai-nilai yang merupakan sumber tidak ketara bagi organisasi. Nilai-nilai tersebut adalah penggabungan nilai-nilai Islam bersama-sama nilai-nilai universal

⁵ Bagi tujuan kesegaraman (consistency), Model Kecemerlangan Keseluruhan Prestasi akan ditulis sebagai VBTPPEM (*Value-Based Total Performance Excellence Model*) dalam keseluruhan tesis ini.

dalam proses pengukuran prestasi. Oleh itu, satu set nilai-nilai teras yang jelas bagi setiap dimensi dalam model TPEM telah digabungkan menjadi model VBTPPEM. Model VBTPPEM dibahagikan kepada sepuluh pembolehubah dan satu hasil prestasi yang dijangka boleh dicapai jika semua pembolehubah diamalkan dalam organisasi. Rajah 2.9 menunjukkan Model VBTPPEM yang dibangunkan oleh Mokhtar et al. (2003).



Rajah 2.9
Model VBTPPEM yang dibangunkan oleh Mokhtar et al. (2003)

Model VBTPPEM penting kepada organisasi yang ingin menyelesaikan dan memperbaiki masalah-masalah dalam organisasi seperti rasuah, masalah sosial, pecah amanah, kurangnya integriti dan lain-lain (Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Wan Rosmanira, et al., 2010). Jadual 2.6 menunjukkan nilai-nilai teras yang telah dikenalpasti dan disenaraikan bagi setiap dimensi dalam model TPEM oleh Mokhtar et al. (2003). Nilai-nilai teras dalam model VBTPPEM boleh dianggap sebagai nilai-nilai teras utama yang perlu organisasi ada bagi mencapai keseluruhan prestasi. Ini adalah kerana banyak organisasi yang berjaya adalah disebabkan menerima pakai nilai-nilai teras sebagai elemen utama dalam operasi organisasi. Di antara semua pembolehubah,

keimpinan adalah faktor kritikal yang penting dalam memastikan kecemerlangan keseluruhan prestasi. Secara ringkasnya, nilai-nilai teras utama yang disenaraikan juga adalah penting kepada individu, kumpulan dan organisasi (Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Wan Rosmanira, et al., 2010).

Jadual 2.6

Nilai-nilai Teras dalam Model VBTPEM

Kriteria	Nilai-nilai Teras
Kepimpinan	Kebenaran, Kebolehpercayaan, Keikhlasan, Hala Tuju Komitmen dan Kecekapan
Strategi dan Objektif	Jelas, Khusus, Boleh Diukur, Boleh Dicapai, Realistik, Menepati Masa, Pelaksanaan Beretika, Tawakal Berguna kepada Pemegang Kepentingan
Budaya Organisasi	Persaudaraan (Ukhwah), Perundingan, Prihatin, Kerja Berpasukan, Hormat dan Kualiti
Perubahan Pengurusan	Bermakna, Niat yang Baik, Bermanfaat, Keterbukaan Kesediaan Menerima, Ketepatan Masa
Pengurusan Sumber	Keberkesanan, Kecekapan, Berhemat, Kesesuaian, Optimis, Synergism, Kesepaduan
Amalan Terbaik	Keupayaan Mewujudkan Peningkatan Ketara, Boleh Dicapai, Boleh Diurus
Inovasi	Bermanfaat, Ketulenan, Pematuhan, Nilai Ditambah Berdaya Usaha, Berdaya Saing
Produktiviti	Kecekapan, Bukan Eksploitasi, Kolektif, Berskala Ekonomi, Kecermatan, Ketepatan Masa
Pekerja	Keutamaan Kepuasan Pekerja, Keadilan, Melindungi Hak dan Kebajikan, Jaminan Keselamatan Pekerja, Perundingan (Syura)
Pelanggan dan Pemegang Kepentingan	Melindungi Kepentingan, Tiada Diskriminasi, Faedah Bersama, Saling Bergantung, Tanggungjawab Sosial Kepekaan
Total Prestasi	Patuh Syariah (Penghapusan Riba, Bebas Eksploitasi Pengambilan Untung, Larangan Mengaut Keuntungan Berlebihan), Risiko Boleh Diurus dan Diukur, Urusan Perniagaan yang Telus, Pengekalan Pelanggan, Nilai Pemegang Saham, Nilai Pasaran, Reputasi

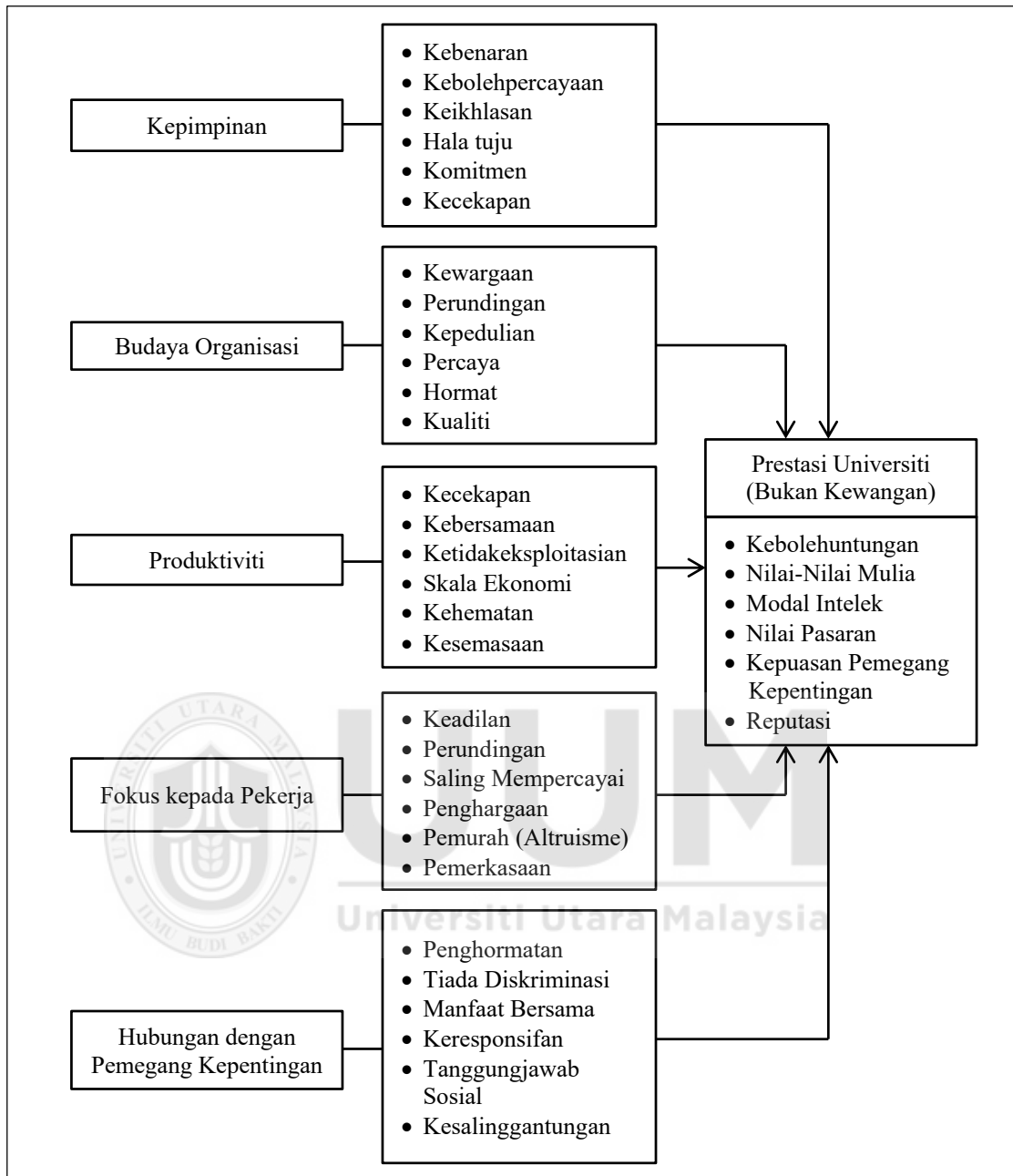
Sumber: Mokhtar et al. (2003)

Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Fazli, et al. (2010) telah menggunakan model VBTPPEM sebagai alat pengukuran keseluruhan prestasi dengan menjalankan kajian ke atas Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) (*kini Universiti Awam (UA)*) di seluruh negara untuk mengenalpasti nilai-nilai teras sedia ada di universiti-universiti di Malaysia dan melakukan proses penambahbaikan berdasarkan petunjuk nilai teras. Ini adalah bagi memperoleh output tentang kedudukan dan pencapaian prestasi berdasarkan nilai-nilai teras yang akan diukur. Di antara nilai-nilai teras yang dikenalpasti daripada pernyataan nilai teras yang sedia ada seperti di Universiti Malaysia Pahang (UMP) adalah kreatif, sabar dan proaktif, manakala bagi Universiti Teknologi Malaysia (UTM) adalah komited, komunikasi dan kecekapan. Hasil kajian dapat menjadi penanda aras terhadap usaha meningkat prestasi universiti bagi memacu kejayaan lebih cemerlang pada masa hadapan.

Kajian berbentuk empirikal menggunakan model VBTPPEM pula telah dijalankan oleh Mohd Rashid et al. (2011) yang mengkaji model kecemerlangan prestasi dengan memilih Institusi Pengajian Tinggi Teknikal di Malaysia sebagai sampel kajian. Enam kriteria nilai teras iaitu kepimpinan, budaya, produktiviti, fokus kepada pekerja, fokus kepada pemegang kepentingan dan hasil prestasi dipilih sebagai petunjuk prestasi dalam kajian tersebut. Pengukuran petunjuk prestasi menggunakan nilai-nilai teras ini diukur berdasarkan persepsi daripada kakitangan universiti. Hasil kajian menemui model VBTPPEM untuk IPTA yang telah dibincangkan dalam kajian lepas sah dan boleh diterima pakai sebagai pengukuran prestasi tidak ketara melalui petunjuk berasaskan nilai-nilai teras.

Menurut Mohd Rashid et al. (2011), implikasi daripada model ini tidak membuktikan bahawa model VBTPEM untuk IPTA yang dibincangkan adalah betul tetapi sekurang-kurangnya menyediakan bukti model ini sesuai diaplikasikan untuk menggalakkan universiti cepat mencapai kecemerlangan sepertimana responden kajian memberi maklumbalas bahawa enam nilai teras dikaji mempengaruhi keseluruhan prestasi. Rajah 2.10 menunjukkan secara rumusan nilai-nilai teras dalam model VBTPEM yang dikenalpasti oleh Mohd Rashid et al. (2011) mempengaruhi prestasi universiti. Beberapa nilai teras diganti untuk disesuaikan dengan persekitaran institut pendidikan tinggi.





Rajah 2.10
 Model VBTPEM bagi Institut Pengajian Tinggi Teknikal
 Sumber: Mohd Rashid et al. (2011)

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat dirumuskan bahawa dapatan daripada kajian terdahulu yang menggunakan model VBTPEM bagi mengenalpasti nilai-nilai teras yang dapat mempengaruhi sesebuah prestasi organisasi menunjukkan penentuan pembolehubah tidak bersandar (prestasi organisasi) adalah tidak sama dan bergantung kepada jenis dan permasalahan organisasi yang ingin dikaji. Maka, kajian ini akan

merencanakan suatu model konseptual dengan mengadaptasi model VBTPEM Mokhtar et al. (2003), Model Kecemerlangan Malaysia Fazli et al. (2004), dan model Ernita (2012).

Justeru, kajian ini mencadangkan faktor-faktor berasaskan nilai-nilai teras yang perlu dipraktikkan oleh pihak lembaga dan pengurusan koperasi bagi membendung isu-isu kegagalan tadbir urus koperasi agar peningkatan dalam prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia dapat dicapai. Seksyen berikutnya akan menghuraikan konsep prestasi organisasi secara umum dan khusus merangkumi definisi dan jenis prestasi koperasi yang diukur dalam kajian ini serta faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi iaitu model kajian yang dicadangkan bagi kajian ini.

2.6 Konsep Prestasi Organisasi

Prestasi adalah merujuk kepada sesuatu yang subjektif dan ditafsir dengan pelbagai konteks serta dimensi yang berbeza bergantung kepada penggunaannya di dalam sesebuah organisasi. Prestasi organisasi telah menjadi isu utama dalam penyelidikan selama beberapa dekad merangkumi pelbagai persoalan dalam pelbagai bidang (Porter, 1991). Mengikut Vitezic (2007), prestasi adalah suatu perkara yang kompleks yang merujuk kepada tindakan, dinamik dan usaha untuk penambahbaikan serta mempunyai pelbagai dimensi. Prestasi organisasi adalah sebahagian daripada keberkesanan organisasi yang meliputi pencapaian kewangan dan operasi (bukan kewangan) yang juga dikenali sebagai multidimensi. Prestasi bersifat multidimensi menunjukkan bahawa setiap dimensi iaitu kewangan dan operasi menggambarkan hasil keseluruhan prestasi organisasi tersebut dan setiap dimensi diwakili oleh beberapa kumpulan petunjuk lain (Santos & Brito, 2012). Jadual 2.7 menunjukkan contoh dimensi-dimensi

prestasi dan petunjuk-petunjuk yang dipilih daripada laporan tahunan syarikat terkemuka di Brazil dan yang digunakan oleh Santos & Brito (2012).

Jadual 2.7

Dimensi dan Petunjuk Prestasi

Dimensi	Petunjuk
Keuntungan	Pulangan atas aset, Margin EBTIDA, Pulangan atas pelaburan, Pendapatan bersih/hasil, Pulangan atas ekuiti, Nilai tambah ekonomi
Nilai Pasaran	Pendapatan sesaham, Peningkatan harga saham, Hasil dividen, Turun naik harga saham, Nilai pasaran ditambah (Nilai pasaran/ Ekuiti), Tobin q (Nilai pasaran/penggantian aset)
Pertumbuhan	Pertumbuhan pasaran saham, Pertumbuhan aset, Pertumbuhan hasil bersih, Pertumbuhan pendapatan bersih, Bilangan pertumbuhan pekerja
Kepuasan Pekerja	Pusingan, Pelaburan dalam pembangunan kakitangan dan latihan, Polisi upah dan ganjaran, Perancangan kerjaya, Persekitaran organisasi
Kepuasan Pelanggan	Campuran produk dan perkhidmatan, Bilangan aduan, Kadar belian balik, Kesetiaan pelanggan baru, Bilangan produk/ perkhidmatan dilancarkan
Prestasi Alam Sekitar	Bilangan projek-projek untuk tingkatkan/pulih alam sekitar, Tahap pelepasan bahan pencemar, Penggunaan bahan kitar semula, Tahap kitar semula dan guna semula, Bilangan tindakan undang-undang alam sekitar
Prestasi Sosial	Pekerjaan minoriti, Bilangan projek-projek sosial dan budaya, Bilangan tindakan undang-undang yang difailkan oleh pekerja, pelanggan dan agensi kawal selia

Sumber: Santos & Brito (2012)

Secara umumnya, prestasi organisasi merujuk kepada tahap kejayaan sesebuah firma (Chelliah, Mohamed, & Yusliza, 2010). Bagi mencapai kejayaan, suatu tindakan berprestasi dilaksanakan dengan menggunakan pengetahuan yang berbeza (Teoh & Chong, 2007). Sebagai contoh, Gassenheimer, Sterling, & Robicheaux (1989) menentukan prestasi dalam lima dimensi iaitu peningkatan kualiti produk, produktiviti, kecekapan teknikal, keupayaan perkhidmatan sesebuah firma dan prestasi perkhidmatan logistik bagi mencapai keuntungan yang mampan. Kemudian, prestasi juga dinilai

melalui keuntungan dan hasil perniagaan, pendapatan usahawan dan bilangan pekerja yang diambil oleh perniagaan (Lerner, Brush, & Hisrich, 1997).

Prestasi organisasi haruslah komprehensif iaitu mengandungi maklumat kewangan dan bukan kewangan yang diperolehi dari sistem kawalan pengurusan yang mana penekanan tinggi akan diberikan terhadap inisiatif penyediaan laporan sosial yang akan memberi sumbangan kepada peningkatan pengurusan organisasi tersebut (Marcuccio & Steccolini, 2009). Hasil kewangan syarikat akan menjadi data yang dipilih oleh pengurus firma untuk dilaporkan dalam laporan naratif mereka bagi menunjukkan prestasi kewangan asas firma (Clatworthy & Jones, 2006). Tambahan lagi, laporan seperti penyata kewangan yang disediakan oleh pengurus mengandungi maklumat prestasi yang akan digunakan pelabur dan bakal pelabur untuk membuat keputusan pelaburan (Habib, 2010). Petunjuk prestasi kewangan seperti keuntungan atau syer pasaran dan tahap jualan merupakan petunjuk terbaik bagi mengukur kejayaan sesebuah organisasi (Boselie, Paauwe, & Jansen, 2001).

Bagi organisasi sektor awam, terdapat mitos menyatakan perubahan organisasi dari segi akauntabiliti kewangan boleh dicapai sekiranya pengukuran prestasi dilaksanakan dengan lebih banyak dan cekap tetapi hal ini didakwa menyebabkan masalah kepada organisasi kerana pertambahan berlebihan dalam petunjuk prestasi (Modell, 2004). Menurut Propper dan Wilson (2003, dalam nukilan Nur Barizah, Zakiah, & Muslim Har Sani, 2011), pengukuran prestasi pada asalnya dilaksanakan di sektor swasta tetapi diperkenalkan dan diterima pakai secara berperingkat-peringkat di sektor awam hasil daripada perubahan dasar. Kemudian, perkhidmatan awam kini lebih kepada berorientasikan keuntungan dan prestasi termasuk dalam hasil akhir yang dinyatakan

melalui daya saing dan keuntungan kewangan (Vitezic, 2007). Prestasi sektor awam dinilai dengan melihat kepada tiga kriteria penting iaitu, ekonomi, kecekapan dan keberkesanan (Modell, 2004; Vitezic, 2007).

Dalam literatur berkaitan dengan prestasi koperasi pula, penyelidik terdahulu seperti Chibanda, Ortmann, & Lyne (2009) mendefinisikan prestasi koperasi dari segi petunjuk prestasi utama (KPI) seperti lebih bersih yang dijana, akses kepada modal ekuiti dan hutang, kebergantungan terhadap pembiayaan kerajaan, pelaburan dalam aset, latihan kemahiran anggota-anggota koperasi dan penyusunan pemasaran yang baik. Berdasarkan kepada definisi ini, jelas menunjukkan bahawa konsep prestasi organisasi adalah luas dan bergantung kepada perspektif dan objektif kajian.

Di Malaysia, prestasi koperasi boleh dinilai dengan melihat laporan tahunan koperasi yang mengandungi maklumat kewangan dan bukan kewangan khususnya hasil, kedudukan kewangan dan aktiviti sosial yang telah dijalankan. Maklumat kewangan merupakan sebahagian besar daripada kandungan di dalam laporan tahunan koperasi yang perlu dibentangkan dalam MAT. Item-item yang berkaitan dengan maklumat kewangan adalah penyata-penyata kewangan, laporan berkanun lembaga, laporan jawatankuasa audit dalaman, laporan juruaudit luar dan pandangan Suruhanjaya tentang akaun dan kunci kira-kira sekiranya ada.

Laporan tahunan koperasi yang diedarkan anggota-anggota koperasi yang menghadiri MAT juga memaparkan maklumat bukan kewangan. Maklumat bukan kewangan ini merangkumi perbincangan dan keputusan yang telah dibuat dalam MAT yang lalu, pencapaian dan prestasi bagi setiap aktiviti ekonomi dan sosial yang dijalankan

koperasi bagi tempoh 3 hingga 5 tahun, perancangan masa depan dan keputusan-keputusan penting yang telah dibuat sepanjang tempoh kewangan. Item-item berbentuk maklumat bukan kewangan adalah notis dan agenda mesyuarat agung, kenyataan pengerusi, maklumat korporat, minit mesyuarat yang lalu, laporan-laporan Lembaga dan belanjawan tahunan koperasi. Ringkasan item-item yang terdapat dalam laporan tahunan koperasi mengikut bahagian ditunjukkan dalam Jadual 2.8.

Jadual 2.8

Item-item Laporan Tahunan Koperasi Mengikut Bahagian

Maklumat Kewangan	Maklumat Bukan Kewangan
1. Penyata Kewangan:	1. Notis dan agenda mesyuarat agung
a) Akaun Perdagangan	2. Kenyataan pengerusi
b) Akaun Untung Rugi	3. Maklumat korporat
c) Akaun Pembahagian Keuntungan	4. Minit mesyuarat agung yang lalu
d) Penyata Aliran Tunai	5. Laporan-laporan Lembaga
e) Kunci Kira-kira	6. Belanjawan tahunan koperasi
2. Laporan Berkanun Lembaga	
3. Laporan Jawatankuasa Audit Dalaman	
4. Laporan Juruaudit Luar	
5. Pandangan Suruhanjaya tentang akaun dan kunci kira-kira sekiranya ada	

Sumber: Maktab Kerjasama Malaysia (2010)

Prestasi koperasi yang sebenar boleh dilihat melalui bahagian maklumat kewangan yang menggambarkan kekuatan kewangan dan kecekapan pengendalian yang berguna untuk perancangan masa depan koperasi. Melalui maklumat kewangan, setiap anggota boleh menganalisis dan menggunakan maklumat kewangan yang diberikan untuk membuat pertimbangan dan keputusan yang bijak dalam sesebuah mesyuarat agung (MKM, 2010).

Oleh sebab objektif koperasi bukanlah hanya keuntungan semata-mata tetapi lebih kepada kebajikan anggota-anggota koperasi (Sacchetti & Tortia, 2012), maka, prestasi

koperasi dinilai dengan melihat bagaimana keuntungan bersih koperasi diagih-agihkan. Menurut Seksyen 57 Akta Koperasi 1993, pembahagian keuntungan bersih dalam tahun semasa mestilah digunakan terlebih dahulu untuk menghapuskira kerugian terkumpul koperasi jika ada. Setelah menghapus kira kerugian koperasi hendaklah membuat pembahagian berkanun mengikut seksyen 57 (1)(a), (b)(i) atau (b)(ii), dan (2) iaitu dalam Kumpulan Wang Rizab Statutori, Kumpulan Wang Amanah Pendidikan Koperasi dan Kumpulan Wang Amanah Pembangunan Koperasi. Kemudian, baki keuntungan seterusnya akan diagihkan untuk pembayaran dividen atas syer anggota, pembayaran honorarium kepada ALK dan pembayaran untuk kebajikan anggotanya dan masyarakat (MKM, 2010).

Justeru, boleh dirumuskan bahawa prestasi koperasi bukan sahaja dinilai dengan memberi tumpuan kepada pulangan bonus dan dividen, tetapi, dinilai dengan melihat pengagihan dalam kumpulan wang tertentu yang secara langsung memberi perkhidmatan yang memuaskan kepada anggota-anggota koperasi (Bernama, 2005). Oleh itu, aspek pengurusan kewangan perlu dilaksanakan dengan efektif bagi menjamin prestasi kewangan koperasi sentiasa meningkat.

Berdasarkan literatur, banyak kajian seperti Richards & Manfredo (2003), Chelliah et al. (2010), Fakhrul & Ayadurai (2011) dan Chaghadari (2011) memberi fokus kepada prestasi kewangan organisasi sama ada bagi sektor awam atau swasta dengan menggunakan pendekatan pengukuran berasaskan perakaunan atau pengukuran berasaskan pasaran ataupun kedua-duanya. Bagi sektor koperasi pula, antara kajian yang menumpu kepada prestasi kewangan sahaja adalah oleh Mahazril et al. (2012). Kajian mereka bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi

prestasi koperasi iaitu melalui perancangan strategik dan penyertaan ahli. Mahazril et al. (2012) telah mengukur prestasi koperasi-koperasi di daerah Kota Setar menggunakan pengukuran berasaskan perakaunan iaitu melalui petunjuk keuntungan dan pertumbuhan jualan, pulangan atas aset selepas cukai dan pulangan atas jualan selepas cukai. Manakala, bagi koperasi sekolah, prestasi diukur berdasarkan keuntungan dan pertumbuhan jualan.

Walaupun begitu, kajian oleh penyelidik terdahulu terutamanya bagi sektor koperasi di Malaysia kurang tertumpu kepada pengukuran prestasi bukan kewangan. Jika dilihat kepada pertumbuhan koperasi di Malaysia bagi tahun 2010 hingga 2014 (Jadual 2.1) yang dibincangkan dalam Seksyen 2.2 terutamanya bagi jumlah perolehan koperasi-koperasi seluruh Malaysia, didapati terdapat peningkatan bagi setiap tahun. Ini menunjukkan yang prestasi kewangan koperasi masih berada dalam keadaan terkawal dan stabil. Coram, Mock, & Monroe (2011) juga ada menyatakan jika maklumat kewangan menunjukkan trend yang positif, maka, lebih banyak perhatian perlu diberikan kepada petunjuk prestasi bukan kewangan. Justeru, persoalan kajian disini tertumpu kepada tadbir urus koperasi yang merupakan isu yang menjadi fenomena dalam sektor koperasi kini yang sering diperdebatkan oleh banyak pihak iaitu isu melibatkan salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi. Oleh itu, perhatian akan lebih diberikan kepada tadbir urus koperasi yang merupakan kriteria dalam penilaian prestasi bukan kewangan koperasi.

Kajian haruslah tertumpu kepada pengukuran prestasi bukan kewangan kerana kecemerlangan sesebuah organisasi melalui petunjuk kewangan sahaja tidak mencukupi

untuk menunjukkan kualiti organisasi, sebaliknya fokus harus diberikan kepada pengukuran prestasi bukan kewangan seperti nilai-nilai teras yang akan menambahbaik keseluruhan prestasi organisasi seterusnya membendung masalah-masalah dalaman yang dialami sesebuah organisasi (Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Wan Rosmanira, et al., 2010). Selain itu, kajian ke atas koperasi berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi terutamanya prestasi bukan kewangan adalah amat terhad. Seksyen seterusnya akan membincangkan pengukuran prestasi kewangan dan bukan kewangan organisasi bagi memperjelaskan lagi perbezaan kedua-dua jenis pengukuran ini dan kepentingannya kepada organisasi.

2.6.1 Pengukuran Prestasi Organisasi

Pengukuran dan penilaian prestasi adalah salah satu agenda yang penting dalam dunia perniagaan hari ini. Kegagalan untuk melaksanakan dan mengekalkan sasaran prestasi boleh merosakkan reputasi syarikat yang mana boleh menyebabkan kehilangan keyakinan pemegang kepentingan untuk melabur (Nordin & Fatimah, 2010). Pengukuran prestasi adalah suatu tindakan yang dikaitkan dengan beberapa insentif iaitu ekstrinsik dan intrinsik yang mana pihak pengurusan boleh mendapatkan maklumat prestasi keseluruhan syarikat untuk memberikan pampasan sebagai motivasi kepada pekerja (Merchant, 2006). Selain itu, memberikan ganjaran kepada eksekutif menjadi amalan jika mereka menggunakan gabungan kaedah pengukuran prestasi berasaskan perakaunan dan pasaran yang mana kedua-duanya mempunyai hubungan yang kuat dengan prestasi kewangan syarikat (Aliabadi, Dorestani, & Balsara, 2013).

Menurut Aliabadi et al. (2013), pengukuran prestasi boleh dikategorikan kepada dua petunjuk iaitu kewangan dan bukan kewangan. Pengukuran kewangan biasanya

merujuk kepada keuntungan dan pulangan ke atas modal yg digunakan. Kemudian, petunjuk bukan kewangan seperti kepuasan pelanggan dan pembangunan sumber manusia yang membantu memastikan objektif jangka panjang tercapai. Jika pengurus syarikat berjaya memenuhi matlamat prestasi bukan kewangan, mereka juga berjaya mempertingkatkan prestasi kewangan syarikat secara keseluruhannya. Kemudian, bagi mengukur prestasi kewangan, dua kaedah boleh digunakan iaitu kaedah pengukuran berasaskan perakaunan dan pengukuran berasaskan pasaran. Jadual 2.9 menunjukkan jenis-jenis item pengukuran prestasi kewangan yang boleh digunakan bagi setiap kaedah.

Jadual 2.9

Jenis-Jenis Pengukuran Prestasi Kewangan Mengikut Kaedah

Kaedah Berasaskan Perakaunan	Kaedah Berasaskan Pasaran
Pendapatan	Harga saham
Pendapatan operasi	Pulangan saham
Pendapatan sebelum faedah dan cukai	Nilai buku semasa
Pendapatan bersih	Nilai buku pasaran
Pendapatan komprehensif	Nilai pendapatan buku
Pendapatan sesaham	Tobin Q
Pulangan atas pelaburan (ROI)	Hasil dividen
Pulangan atas ekuiti (ROE)	Pertumbuhan harga pendapatan (PEG)
Pulangan atas aset (ROA)	Nisbah pembayaran dividen
Pulangan atas jualan (ROS)	

Sumber: Aliabadi et al. (2013)

Kajian-kajian lepas berkaitan pengukuran prestasi organisasi banyak menggunakan kaedah pengukuran berasaskan perakaunan, pasaran ataupun kedua-duanya. Sebagai contoh yang dinyatakan oleh Merchant (2006) dalam kajiannya berkaitan dengan pengukuran prestasi pengurus besar menggunakan kedua-dua kaedah pengukuran prestasi yang mana pengukuran berasaskan pasaran iaitu dengan melihat perubahan harga saham atau pulangan kepada pemegang saham. Kemudian, pengukuran

berasaskan perakaunan ditakrifkan dari segi nilai baki (pendapatan bersih selepas cukai dan keuntungan operasi) ataupun dari segi nisbah (pulangan atas pelaburan dan pulangan atas ekuiti). Pengukuran prestasi ini boleh digunakan salah satu kaedah pengukuran ataupun kedua-duanya dengan menggunakan beberapa pengukuran petunjuk kewangan (pendapatan dan perbelanjaan) dan/atau pengukuran petunjuk bukan kewangan (pertumbuhan jualan, pusingan inventori dan kepuasan pelanggan) (Aliabadi et al., 2013) .

Selain itu, Gupta, Otley, & Young (2008) menyatakan pengukuran prestasi firma juga penting dalam menentukan sama ada pengarah luar yang dilantik bagi menguruskan sesebuah syarikat adalah berkualiti ataupun tidak jika dibandingkan dengan eksekutif dalaman. Mereka menggunakan pengukuran prestasi berasaskan perakaunan iaitu pulangan atas aset (ROA) dan pulangan pasaran saham bagi menguji kualiti pengarah luar. Hasil kajian menemui pengarah luar berkualiti tinggi mempunyai hubungan positif dengan prestasi firma. Selain itu, kajian oleh Farooque, Ziji, Dunstan, & Karim (2010) ke atas syarikat tersenarai di Bangladesh pula menyatakan dividen sesaham mempunyai kesan positif yang signifikan ke atas prestasi firma kerana pelabur melihat pembayaran dividen sebagai petunjuk prestasi.

Kedua-dua jenis kaedah pengukuran mempunyai kekuatan tersendiri dalam menilai prestasi sesebuah organisasi. Pengukuran prestasi berasaskan perakaunan menggunakan maklumat perakaunan seperti nisbah keuntungan, kecairan dan kemampuan bayar yang diperolehi daripada penyata kewangan yang akan menghasilkan pelbagai jenis laporan untuk pelbagai jenis tujuan. Antara tujuannya adalah bagi menganalisis ketepatan ramalan juruanalisa dan prestasi perakaunan pengurusan dan sistem kawalan (Kihn,

2005). Antara kelebihan pengukuran berasaskan perakaunan ialah ringkas untuk digunakan, mudah difahami dan berdasarkan angka-angka yang telah diaudit. Tambahan lagi, pengukuran jenis ini adalah efektif dari segi kos disebabkan pengukuran dihasilkan daripada pelaporan kewangan yang disediakan. Maka, sedikit kos atau tiada kos tambahan terlibat (Merchant, 2006). Namun, kelemahan yang ketara adalah pengukurannya berdasarkan kepada kos sejarah atau '*backward looking*', mudah untuk dimanipulasi oleh perubahan dasar perakaunan dan boleh menggalakkan keputusan jangka pendek (Aliabadi et al., 2013).

Dalam pada itu, pengukuran berasaskan pasaran menunjukkan perubahan dalam harga saham organisasi yang diuruskan dan pulangan pemegang saham dalam bentuk dividen. Kelebihan kaedah ini adalah nilai pasaran boleh didapati pada setiap masa, tepat dan tidak mudah dimanipulasi oleh pengurus yang dinilai (Merchant, 2006). Walaupun begitu, harga saham hanyalah jangkaan pasaran dan bukannya prestasi sebenar kerana ketidaksempurnaan pasaran boleh menyebabkan naik dan jatuh penilaian harga saham yang tidak berkait dengan prestasi (Aliabadi et al., 2013). Gentry & Mayer (2003) telah memilih pengukuran jenis Tobin Q sebagai pengukuran berasaskan pasaran yang paling baik untuk pengukuran prestasi firma. Namun, pengukuran berasaskan pasaran terbatas untuk firma dagangan awam disebabkan firma ini dikawal oleh pihak pengurusan atasan serta pengukurannya dipengaruhi beberapa pengaruh yang tidak dapat dikawal (Merchant, 2006).

Bagi organisasi awam di Malaysia, sistem pengukuran prestasi yang komprehensif dilaksanakan meliputi petunjuk kewangan dan bukan kewangan bagi mencapai objektif organisasi (Nur Barizah et al., 2011). Menurut Vitezic (2007), terdapat kesedaran yang

semakin meningkat yang petunjuk kewangan adalah tidak mencukupi untuk tujuan perancangan dan kawalan kedua-dua sektor awam dan swasta. Petunjuk kewangan hanya digunakan secara meluas untuk penilaian prestasi jangka pendek sahaja. Maka, pelaksanaan penilaian prestasi secara lebih meluas adalah diperlukan dan berguna untuk menganalisis pencapaian strategi jangka panjang. Oleh itu, pengukuran bukan kewangan merupakan peramal terbaik untuk prestasi jangka panjang dan membantu pengurus memantau dan menilai perkembangan firma terhadap matlamat dan objektif strategik (Kaplan & Norton, 2001).

Bagi organisasi koperasi, keuntungan tidak menjadi objektif utama organisasi koperasi berbanding dengan syarikat-syarikat tetapi lebih kepada baki bersih (*net residual*) dan objektif lain yang mempunyai kaitan dengan kesejahteraan anggota-anggota koperasi. Di peringkat yang paling asas, pulangan ekonomi dan lebihan akan digunakan oleh koperasi untuk menjamin kelangsungan dan perkembangan koperasi. Oleh sebab itu, koperasi boleh dianggap sebagai organisasi bukan berorientasikan keuntungan yang beroperasi di pasaran. Maka, prestasi organisasi koperasi diandaikan dilihat lebih kepada pencapaian terhadap prestasi berasaskan perakaunan bukan berasaskan pasaran (Sacchetti & Tortia, 2012).

Begitu juga dengan kajian Couderc & Marchini (2014) ke atas koperasi di Itali dan Perancis, prestasi koperasi bergantung kepada penggunaan kedua-dua petunjuk kewangan dan ekonomi. Petunjuk nisbah kewangan berasaskan "pendapatan sebelum faedah dan cukai" atau "keuntungan" tidak benar-benar relevan untuk menganggarkan prestasi koperasi. Menurut undang-undang koperasi di Itali dan Perancis, keuntungan koperasi dalam kunci kira-kira perlu cenderung kepada sifar dan bajet tidak

memerlukan pengenalanpastian lebihan. Ini bermakna, kunci kira-kira perlu dianalisis semula untuk mencari petunjuk kewangan lain yang berguna diperlukan untuk penilaian prestasi koperasi.

Walaupun bagaimanapun, kajian ini akan menumpukan kepada pengukuran prestasi bukan kewangan berikutan dengan isu yang menjadi fenomena dalam sektor koperasi iaitu isu kegagalan tadbir urus koperasi dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi. Nilai-nilai teras yang perlu ada dalam pengukuran prestasi bukan kewangan dikenali bagi mencapai objektif kajian. Prestasi bukan kewangan bagi koperasi dan item prestasi bukan kewangan yang terlibat dalam kajian ini iaitu tadbir urus koperasi akan dibincangkan dengan terperinci dalam subseksyen seterusnya.

2.6.2 Prestasi Bukan Kewangan Koperasi

Penilaian prestasi yang mengambilkira prestasi bukan kewangan selain daripada prestasi kewangan mampu menyediakan maklumat yang mencukupi bagi pengurus sesebuah organisasi mengetahui keseluruhan prestasi (Ittner & Larcker, 2001; Speckbacher, Bischof, & Pfeiffer, 2003). Sebagai contoh, kajian oleh Ittner & Larcker (2001) telah mengenalpasti petunjuk prestasi kewangan dan bukan kewangan melalui rangka kerja pengurusan nilai teras disebabkan peningkatan penggunaan pengukuran prestasi bukan kewangan yang memainkan peranan penting dengan prestasi kewangan dalam penilaian sesebuah organisasi. Walaupun begitu, sehingga kini, organisasi perniagaan hanya banyak tertumpu kepada pengukuran prestasi kewangan bagi menilai prestasi organisasi kerana pengukuran prestasi kewangan adalah lebih mudah disebabkan ada peraturan dan garis panduan tertentu untuk mengukur prestasi kewangan (Zurikat, Salameh, & Alrawashdeh, 2011).

Secara umumnya, pengukuran prestasi bukan kewangan melengkapi prestasi kewangan dengan pengukuran operasi seperti kepuasan pelanggan, proses dalaman perniagaan, dan inovasi dan peningkatan aktiviti (Kaplan & Norton, 1992). Tambahan lagi, petunjuk prestasi bukan kewangan tidak dipengaruhi oleh nombor perakaunan, bersifat kualitatif (Ibrahim & Lloyd, 2011) dan satu proses yang seharusnya membawa kepada prestasi kewangan yang baik (Gijzel, 2012). Contoh petunjuk prestasi bukan kewangan ialah kepuasan pelanggan, syer pasaran, kecekapan/produktiviti, kepuasan pekerja, kualiti produk, penambahbaikan proses, kualiti, pembangunan tenaga pekerja dan kelakuan beretika (Ittner, Larcker, & Rajan, 1997; Ittner & Larcker, 1998; Banker, Potter, & Dhinu, 2000; Ibrahim & Lloyd, 2011). Kepentingan prestasi bukan kewangan berbanding prestasi kewangan terdiri daripada beberapa aspek. Pertama, pengukuran prestasi bukan kewangan boleh mengurangkan berlakunya pengurusan perolehan (*earning management*) iaitu maklumat bukan kewangan sukar dimanipulasi (Ibrahim & Lloyd, 2011). Kedua, prestasi bukan kewangan semasa adalah peramal jangka panjang yang baik berbanding dengan prestasi kewangan semasa kerana membantu pengurus untuk memberi tumpuan semula kepada setiap tindakan mereka untuk masa hadapan (Banker et al., 2000; Georgescu, Budugan, & Cretu, 2010).

Kajian lepas telah menggunakan pelbagai jenis petunjuk untuk mengukur prestasi bukan kewangan organisasi. Sebagai contoh, Dossi & Patelli (2010) mendedahkan bahawa petunjuk prestasi bukan kewangan menyokong dan melengkapkan kandungan maklumat prestasi kewangan disebabkan petunjuk bukan kewangan akan menyentuh tentang aspek operasi (contohnya, perkhidmatan pelanggan, pengurusan inventori dan latihan sumber manusia). Kemudian, petunjuk bukan kewangan menyediakan maklumat yang lebih mendalam berbanding petunjuk kewangan. Akhir sekali, petunjuk

bukan kewangan mengukur hasil dari perspektif yang berbeza dan berorientasikan masa hadapan (contohnya, kepuasan pelanggan, kualiti, motivasi pekerja). Hasil kajian Dossi & Patelli (2010) menemui bahawa petunjuk bukan kewangan yang membantu memupuk hubungan antara ibu pejabat dan subsidiarinya melalui perkongsian maklumat tentang analisis pelbagai petunjuk prestasi bukan kewangan seterusnya menjana pembelajaran dalam organisasi.

Oleh itu, syarikat-syarikat cenderung untuk menerima pakai petunjuk prestasi bukan kewangan dan meningkatkan kekerapan laporan apabila pemahaman pekerja dan tahap pembelajaran mengenai petunjuk bukan kewangan adalah bertambah baik (Ong & Teh, 2014). Bukti empirikal juga menunjukkan hubungan yang positif antara keupayaan pembelajaran dengan prestasi perniagaan sama ada dinilai dari segi petunjuk bukan kewangan atau kewangan (Prieto & Revilla, 2006). Selain itu, Riley, Pearson, & Trompeter (2003) yang mengkaji penggunaan petunjuk prestasi bukan kewangan dalam industri penerbangan mendapati bahawa pengukuran prestasi bukan kewangan menunjukkan nilai tambahan yang relevan ke atas metrik perakaunan. Sebagai contoh, apabila syarikat mengalami krisis kewangan, syarikat akan lebih bergantung kepada petunjuk prestasi bukan kewangan berbanding prestasi kewangan untuk menilai ketua eksekutif mereka (Gijssels, 2012).

Pelbagai jenis petunjuk telah digunakan untuk menyatakan prestasi bukan kewangan sesebuah organisasi. Jadual 2.10 menunjukkan item-item petunjuk prestasi bukan kewangan yang dikenalpasti dan digunakan oleh penyelidik lepas dalam kajian mereka.

Jadual 2.10

Petunjuk Prestasi Bukan Kewangan

Penulis	Petunjuk
Ittner & Larcker (1998)	Kepuasan Pelanggan
Riley, Pearson & Trompeter (2003)	Kepuasan Pelanggan, Perubahan dalam Faktor Muatan, Syer Pasaran, Kapasiti
Abdel-Maksoud, Dugdale & Luther (2005)	Kepuasan Pelanggan, Kualiti Produk, Kecekapan dan Penggunaan, Sumber Manusia dan Masa Penghantaran
Prieto & Revilla (2006)	Kepuasan Pelanggan, Pertumbuhan Pelanggan, Kepuasan Pekerja, Kualiti Produk dan Perkhidmatan dan Reputasi Organisasi
Chow & Stede (2006)	Operasi Dalaman (Produktiviti Buruh dan Mesin, Kecekapan Persediaan, Kerosakan Barang), Pekerja (Kepuasan, Kemahiran, Latihan, Kehadiran, Keupayaan), Pelanggan (Syer Pasaran, Penghantaran, Masa untuk Terima Pesanan, Masa untuk Respon Masalah)
Tayles, Pike & Saudah (2007)	Kepimpinan, Daya Saing, Kejayaan Produk Baru
Dossi & Patelli (2010)	Perspektif Balanced Scorecard - Pelanggan, Proses Perniagaan Dalaman dan Pekerja
Ibrahim & Lloyd (2011)	Kepuasan Pelanggan, Pembangunan Strategi, Kepuasan Pekerja, Pembangunan R&D dan Produk, Kualiti Produk, Keselamatan, Etika dan Persekitaran dan lain-lain
Lau (2015)	Perspektif Balanced Scorecard - Pelanggan, Proses Perniagaan Dalaman, Pembelajaran dan Pertumbuhan

Bagi organisasi koperasi di peringkat dunia seperti di United Kingdom, terdapat panduan petunjuk prestasi bukan kewangan bagi koperasi, sosial dan alam sekitar bagi anggota-anggota koperasi (Co-operatives UK, n.d.). Sepuluh petunjuk utama telah dipilih oleh Jawatankuasa Prestasi Koperasi UK yang menunjukkan tiga dimensi utama prestasi bukan kewangan iaitu, koperasi, sosial dan alam sekitar dan berkait dengan prinsip-prinsip koperasi. Jadual 2.11 berikut menunjukkan sepuluh petunjuk prestasi bukan kewangan yang dibangunkan oleh koperasi di UK berdasarkan satu set petunjuk biasa dan tanda aras tertentu mengikut data yang dikongsi.

Jadual 2.11

Petunjuk Prestasi Bukan Kewangan Koperasi di UK

Petunjuk 1	: Penglibatan Anggota Ekonomi
Petunjuk 2	: Penyertaan Anggota Demokratik
Petunjuk 3	: Penyertaan Pekerja dan Anggota dalam Latihan dan Pendidikan
Petunjuk 4	: Kecederaan Kakitangan dan Kadar Tidak Hadir
Petunjuk 5	: Profil Staf - Jantina dan Etnik
Petunjuk 6	: Kepuasan Pelanggan
Petunjuk 7	: Pertimbangan Isu-Isu Etika dalam Membuat Keputusan : Perolehan dan Pelaburan
Petunjuk 8	: Pelaburan dalam Masyarakat dan Inisiatif Koperasi
Petunjuk 9	: Pelepasan Karbon Dioksida Bersih yang Timbul daripada Operasi
Petunjuk 10	: Perkadaran Sisa Kitar Semula/Digunakan Semula

Sumber: Co-operatives UK (n.d.).

Selain itu, kajian oleh Rixon (2013) tentang pengenalan petunjuk prestasi utama yang dilaporkan oleh Kesatuan Kredit di Amerika Utara (*Credit Unions in North America*) mendapati koperasi-koperasi terlalu mendominasi pengukuran prestasi kewangan seperti nisbah kecekapan, keuntungan, pulangan ke atas pelaburan dan pertumbuhan pendapatan sehingga mengabaikan petunjuk prestasi bukan kewangan. Maka, kajiannya membincangkan mengenai tujuh prinsip koperasi yang boleh dibentuk menjadi petunjuk prestasi utama bukan kewangan. Walaupun petunjuk prestasi utama kewangan adalah lebih mudah digunakan dan dibuat perbandingan tetapi hasil prestasi tidak menunjukkan krisis sebenar yang berlaku dalam kesatuan kredit. Oleh itu, perumusan dan penerangan tentang petunjuk prestasi bukan kewangan ini adalah perlu kerana model perniagaannya berbeza daripada institusi kewangan bukan koperasi.

Sebagai contoh, Kesatuan Kredit melaporkan prestasi bukan kewangan dalam dua kumpulan iaitu, berkaitan dengan sumber manusia dan lain-lain petunjuk bukan kewangan. Melalui petunjuk prestasi utama sumber manusia, terdapat 14 petunjuk dikenali tetapi hanya tiga petunjuk yang dilaporkan secara meluas iaitu, manfaat

dan latihan (42%), penglibatan pekerja (42%) dan bilangan pekerja (32%). Manakala, bagi petunjuk prestasi utama lain terdapat enam petunjuk dilaporkan dan hanya tiga petunjuk banyak dilaporkan iaitu, bilangan ahli (68%), bilangan cawangan (68%) dan sumbangan masyarakat (63%). Jadual 2.12 pula menunjukkan hubungkait antara petunjuk prestasi utama dengan prinsip-prinsip koperasi yang dikenalpasti oleh Rixon (2013).

Jadual 2.12

Hubungan Petunjuk Prestasi Utama dengan Tujuh Prinsip Koperasi

Prinsip	Petunjuk Prestasi Utama
1. Keahlian Sukarela dan Terbuka	Bilangan Cawangan, Bilangan Ahli
2. Kawalan Anggota Demokratik	Skor Kesetiaan Ahli
3. Penyertaan Ahli Ekonomi	Dividen
4. Autonomi dan Kebebasan	Skor Etika Pekerja, Tanggungjawab Sosial dan Alam Sekitar
5. Pendidikan, Latihan dan Maklumat	Manfaat dan Latihan
6. Kerjasama antara Koperasi	
7. Keprihatinan Terhadap Masyarakat	Sumbangan masyarakat, Kepimpinan Masyarakat dan Reputasi, Pelepasan Gas Rumah Hijau

Sumber: Rixon (2013)

Berdasarkan literatur, banyak kajian telah menyelidiki petunjuk prestasi bukan kewangan sama ada dalam organisasi sektor awam atau swasta (Jadual 2.10). Walaubagaimana pun, tidak banyak kajian dilakukan ke atas organisasi koperasi terutamanya di Malaysia. Bagi koperasi-koperasi di Malaysia, seperti yang telah dijelaskan dalam seksyen 2.3, faktor bukan kewangan adalah dengan melihat kepada empat perkara iaitu, tadbir urus koperasi, perkhidmatan kepada anggota, tanggungjawab sosial dan objektif penubuhan (Jadual 2.5) dalam memenuhi kriteria koperasi terbaik. Selain itu, berdasarkan DKN 2011-2020, salah satu petunjuk prestasi koperasi adalah tadbir urus yang baik. Ini bermakna prestasi koperasi yang dinilai

melalui sumbangan KNDDK boleh ditingkatkan jika prestasi tadbir urus koperasi yang baik juga meningkat. Dengan kata lain, prestasi tadbir urus koperasi yang baik merupakan petunjuk kepada peningkatan prestasi koperasi secara keseluruhannya (KPDNKK & SKM, 2010). Maka, secara khususnya, kajian ini akan mengkaji prestasi bukan kewangan yang juga pembolehkan tidak bersandar kajian ini dengan memfokuskan kepada tadbir urus koperasi sepertimana yang telah dinyatakan dalam DKN 2011-2020 bahawa tadbir urus koperasi yang baik merupakan salah satu petunjuk prestasi koperasi. Tambahan lagi, tadbir urus koperasi merupakan kriteria yang dinilai oleh pihak SKM bagi menentukan koperasi-koperasi terbaik di Malaysia.

Kajian ini memilih tadbir urus koperasi sebagai petunjuk prestasi bukan kewangan juga berikutan dengan isu melibatkan salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi dalam pentadbiran dan pengurusan koperasi yang merupakan isu yang subjektif yang hanya boleh dinilai sebab dan akibatnya melalui petunjuk prestasi bukan kewangan. Subseksyen seterusnya akan membincangkan tentang tadbir urus organisasi secara umum dan khusus serta kepentingannya kepada prestasi bukan kewangan koperasi.

2.6.2.1 Tadbir Urus Koperasi

Literatur berkaitan dengan tadbir urus koperasi adalah terhad jika dibandingkan dengan tadbir urus korporat. Perkara ini kerana organisasi koperasi masih berada di peringkat awal di Malaysia berbanding koperasi di seluruh dunia (Intan Waheedah, Maslinawati, & Azizah, 2013). Maka, kajian ini akan menghuraikan teori dan kajian lepas mengenai tadbir urus korporat dan membincangkan secara lanjut bagaimana mekanisma tadbir urus korporat boleh digunapakai dalam koperasi yang mana pemilikan koperasi adalah

berbeza daripada peniagaan milikan syarikat. Elemen tadbir urus koperasi terhadap prestasi koperasi-koperasi di Malaysia dipilih dalam kajian ini disebabkan oleh kualiti tadbir urus koperasi yang rendah yang dinyatakan dalam Laporan Tahunan SKM bagi setiap tahun seperti salah urus, tingkahlaku tidak beretika, skandal kewangan dan kegagalan demokrasi. Tambahan lagi, tadbir urus koperasi yang baik merupakan salah satu petunjuk kepada prestasi koperasi yang mana jika prestasi tadbir urus koperasi meningkat maka sumbangan KDNK juga dijangka akan meningkat (KPDNKK & SKM, 2010).

Elemen tadbir urus korporat terhadap prestasi dan kejayaan sesebuah organisasi amatlah penting dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan bagi memastikan perjalanan operasi sentiasa berada pada landasan yang betul (Hussain, 2007). Secara umumnya, International Federations of Accountants (IFAC) (2001) mendefinisikan tadbir urus korporat sebagai proses untuk sesebuah organisasi diarah dan dikawal dengan struktur dan proses membuat keputusan, akauntabiliti, kawalan dan tingkah laku di peringkat atasan organisasi. Selain itu, tadbir urus juga merujuk kepada situasi dan mekanisma peraturan dan kawalan dalam kumpulan, sistem atau organisasi (Leviten-Reid & Fairbairn, 2011). Justeru, tadbir urus korporat adalah suatu istilah yang luas merangkumi kaedah, struktur dan proses yang mana perniagaan diarah dan diurus untuk mencapai matlamat organisasi dan meningkatkan nilai pemegang saham serta prestasi firma (Khan, 2011).

Mekanisma tadbir urus korporat dibentuk bagi mengurangkan kos agensi yang dikaitkan dengan pemisahan pemilikan dan kawalan (Jensen & Meckling, 1976). Mekanisma ini juga membantu menyelaraskan matlamat pengurusan yang digunakan

oleh pihak berkepentingan bagi meningkatkan prestasi firma (Chaghadari, 2011a). Sebagai contoh, kajian oleh Noor Afza & Ayoib (2009) mengenai hubungan antara perniagaan keluarga dan mekanisma tadbir urus dengan nilai firma dalam kalangan syarikat-syarikat di Malaysia mendedahkan bahawa mekanisma tadbir urus korporat mempunyai pengaruh terhadap nilai firma. Walaupun begitu, tidak semua elemen mekanisma tadbir urus signifikan dan mempunyai kesan yang berbeza antara perniagaan keluarga dan bukan keluarga. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa perniagaan keluarga mengamalkan struktur kepimpinan berasingan manakala saiz lembaga menyumbang secara positif terhadap prestasi yang lebih baik bagi perniagaan bukan keluarga. Maka, jelas di sini, mekanisma tadbir urus korporat boleh dikaitkan dengan pemisahan pemilikan dan kawalan.

Model tadbir urus korporat mempraktikkan sistem satu peringkat yang mana lembaga pengarah adalah badan yang tertinggi dalam syarikat. Pemegang saham tidak mempunyai kawalan sepenuhnya ke atas keputusan pihak pengurusan (Chaghadari, 2011b). Dengan kata lain, lembaga pengarah syarikat merupakan komponen penting dalam tadbir urus dalaman syarikat yang mempunyai kuasa melantik, memecat dan membayar pampasan kepada pengurus keputusan peringkat tertinggi (Mohd Hassan, Rashidah, & Mahenthiran, 2008). Lembaga pengarah syarikat juga merupakan pihak dalaman tertinggi dalam sistem tadbir urus yang bertanggungjawab untuk memantau dan mengimbangi pengurusan (Gillan, 2006). Sistem ini berbeza di peringkat koperasi yang mana walaupun pihak lembaga merupakan pihak yang penting dalam tadbir urus koperasi tetapi pemegang saham iaitu anggota-anggota koperasi mempunyai hak untuk bersuara dalam setiap keputusan pihak lembaga atau pengurusan (SKM, 2015b).

Perlaksanaan tadbir urus koperasi terutamanya dari segi kawalan adalah lebih sukar berbanding dengan tadbir urus korporat di syarikat-syarikat awam. Hal ini adalah kerana beberapa faktor. Pertama, koperasi melaksanakan satu undi sahaja untuk setiap anggota tanpa mengira berapa banyak jumlah syer yang dimiliki oleh setiap anggota. Ini bermaksud semua anggota ada hak untuk bersuara. Kedua, koperasi tidak ada pengawasan pelabur mahir termasuklah penganalisis dan institusi kewangan seperti yang dipraktikkan oleh syarikat-syarikat awam. Ketiga, pihak lembaga mempunyai kurang kemahiran dan kepakaran berbanding pengarah syarikat awam yang menyebabkan mereka kurang berinisiatif untuk melaksanakan tadbir urus dengan berkesan. Akhir sekali, pihak lembaga mengalami masalah penyeliaan yang kurang berkesan yang mengakibatkan penyeliaan koperasi dikawal secara berlebihan oleh pihak pengurusan (Trewin, 2004). Hal ini mungkin disebabkan oleh peranan pihak lembaga koperasi sebagai pihak yang mentadbir dan merancang aktiviti yang telah diluluskan oleh MAT berbanding pihak pengurusan yang berperanan mengendalikan operasi dan melaksanakan matlamat koperasi (MKM, 2010).

Tadbir urus koperasi mempunyai sifat yang khusus dan asli berbanding tadbir urus korporat yang mana ciri-ciri tadbir urus koperasi boleh ditentukan melalui prinsip-prinsip koperasi yang telah disediakan oleh ICA (Boned, 2007). Menurut ICA, prinsip-prinsip yang digunakan oleh koperasi seluruh dunia untuk menjalankan operasi koperasi yang memberi kesan kepada tadbir urus korporat adalah; 1) keahlian terbuka dan sukarela, 2) pengurusan demokratik oleh anggota-anggota, 3) penglibatan anggota dalam ekonomi, 4) berautonomi dan bebas daripada sebarang kuasa luar, 5) mendapat latihan dan maklumat tugas dan 6) cenderung untuk bekerjasama dengan koperasi lain serta terlibat dalam kehidupan masyarakat lain. Jika dilihat daripada konteks tadbir

urus, prinsip yang pertama dan kedua bermaksud anggota-anggota yang menyertai koperasi secara sukarela boleh mengambil bahagian dalam proses pembuatan keputusan dan kawalan koperasi. Dengan kata lain, koperasi ditadbir oleh anggota-anggota koperasi tanpa tertakluk dengan apa-apa obligasi pelaporan kepada pihak ketiga (Boned, 2007).

Selain itu, koperasi mengamalkan tadbir urus secara demokrasi yang mana pihak lembaga dilantik secara demokrasi oleh anggota-anggota koperasi dalam mesyuarat agung tahunan (Reddy, Srinivasan, Sriram, & Raju, 2005). Menurut Zelhuda, Abdul Ghafar, & Bayu (2014), tadbir urus koperasi mempunyai kepentingan yang sama dengan organisasi lain iaitu untuk melindungi dan membantu anggota-anggota koperasi mendapat layanan yang adil dan saksama. Justeru, anggota lembaga yang dilantik memainkan peranan penting mewakili anggota-anggota lain dalam menyampaikan hak dan suara mereka. Walaupun begitu, tadbir urus koperasi tidak lari daripada masalah-masalah seperti yang berlaku dalam tadbir urus korporat. Kegagalan tadbir urus dalam koperasi boleh ditunjukkan oleh beberapa keadaan seperti memberi kuasa mentadbir kepada yang tidak layak, gagal untuk memantau dan menyelia operasi koperasi, mengabaikan aset, pusing ganti anggota-anggota yang rendah, mengasingkan anggota lembaga koperasi daripada sebarang program dan kakitangan, kawalan dalaman yang lemah dan amalan dan prosedur yang kurang bersesuaian dengan organisasi koperasi (Gibelman & Gelman, 2000).

Menurut Bond (2009) pula, anggota lembaga koperasi memainkan peranan penting dalam tadbir urus koperasi yang mana mereka perlu menyepadukan tindakan pengurus koperasi dengan kepentingan anggota koperasi. Anggota lembaga koperasi diberi

tanggungjawab untuk memantau prestasi pengurusan, merangka pelan strategik jangka panjang, menilai cadangan pengurusan dan memahami segala urusan berkaitan tindakan kewangan dan strategik. Selain itu, anggota lembaga koperasi juga perlu mempunyai kemahiran asas kewangan dan kefahaman tentang strategi perniagaan agar dapat menjalankan fungsi mereka dengan berkesan. Bagi koperasi di Malaysia, anggota lembaga koperasi dilantik dalam mesyuarat agung tahunan oleh anggota-anggota koperasi yang mana jumlah minima anggota lembaga tidak kurang daripada enam orang dan tidak lebih daripada 15 orang (Akta Koperasi, 1993).

Secara khususnya, tadbir urus ditakrifkan sebagai proses dan struktur untuk mentadbir dan mengurus hal ehwal organisasi agar kemakmuran perniagaan dan akauntabiliti korporat dengan objektif utamanya untuk mencapai nilai jangka panjang pemilik dapat ditingkatkan (SKM, 2015b). Tadbir urus koperasi merujuk kepada hubungan antara anggota-anggota sebagai pemilik perniagaan, pihak pengurusan sebagai pengendali perniagaan dan anggota lembaga koperasi sebagai pihak penasihat kepada pengurusan bagi pihak anggota-anggota agar matlamat penubuhan koperasi dapat dicapai (JPKM, 2007).

Tadbir urus koperasi adalah amat penting dalam menegakkan integriti organisasi dan pemeliharaan identiti koperasi (Intan Waheedah et al., 2013). Seperti tadbir urus korporat yang menggunakan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2012 (MCCG 2012) sebagai panduan tadbir urus korporat yang baik, koperasi juga digalakkan merujuk buku panduan tadbir urus yang dikeluarkan Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia (JPKM). Tujuannya adalah bagi koperasi mempunyai tahap tadbir urus yang

cekap, berkesan dan telus untuk menjamin pembangunan gerakan koperasi yang berterusan.

Walaupun begitu, isu-isu berkenaan tadbir urus koperasi timbul disebabkan beberapa kelemahan yang kritikal seperti sikap tidak peduli dan ketidakcekanan pengurusan oleh anggota-anggota koperasi (Azmah & Fatimah, 2008). Selain itu, Laporan Ekonomi Sektor Koperasi tahun 2010 juga melaporkan anggota lembaga koperasi telah gagal mengasingkan tugas pembuat dasar dan pentadbir disebabkan pihak lembaga hilang fokus dan kurang meletakkan keutamaan terhadap perancangan strategik koperasi. Pihak lembaga juga telah mengambil kesempatan menggunakan kedudukan mereka untuk campur tangan dalam aktiviti pelaburan seperti skim cepat kaya. Justeru, fenomena ini akan menjejaskan prestasi koperasi dalam jangka masa panjang sekaligus menyebabkan tadbir urus koperasi menjadi lebih teruk (Intan Waheedah et al., 2013). Menurut Laporan Tahunan Koperasi SKM (2014b), masalah tadbir urus yang dialami adalah lebih kepada salah laku dalam kalangan anggota lembaga koperasi. Ini boleh dilihat melalui jumlah aduan yang diterima pihak SKM bagi setiap tahun. Sebagai contoh, bagi tahun 2013, sebanyak 407 aduan diterima berkaitan salah laku yang berlaku dalam koperasi (SKM, 2014b).

Sejajar dengan itu, pelbagai aktiviti telah dilakukan oleh pihak SKM bagi meningkatkan integriti koperasi seperti berkerjasama dengan Maktab Koperasi Malaysia (MKM) bagi melaksanakan 23 kursus berkaitan “Integriti Dalam Koperasi” dan “Tadbir Urus Koperasi” yang telah dihadiri oleh 1,757 orang peserta (SKM, 2014b). Zelhuda et al. (2014) menjelaskan bahawa tadbir urus yang baik diperlukan bagi mengurangkan masalah agensi dan boleh membantu pelbagai pihak dalam

pergerakan koperasi sama ada dari segi pentadbiran dan pengurusan masyarakat yang seterusnya memberi kesan kepada pembangunan dan prestasi koperasi. Bagi mengukuhkan tadbir urus koperasi, SKM telah mengeluarkan garis panduan bagi memenuhi obligasi statutori, mempercepatkan dan memudahkan sistem penyampaian perkhidmatan serta memperkemaskan penyediaan dokumen perundangan (SKM, 2014b). Walaupun begitu, pelaksanaan aktiviti tersebut masih tidak dapat menyelesaikan masalah tadbir urus dalam koperasi apabila terdapatnya kes-kes mengenai salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan yang berlaku dalam kalangan anggota lembaga koperasi bagi setiap tahun. Tindakan penghukuman tidak diberikan keutamaan dalam hal ini tetapi lebih kepada pendekatan pencegahan bagi memastikan gerakan koperasi berada pada tahap integriti lebih tinggi (SKM, 2014b).

Secara rumusannya, pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi merupakan pihak yang penting terlibat dalam tadbir urus koperasi yang mana apa-apa kelemahan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi akan menjejaskan pentadbiran koperasi seterusnya memberi kesan kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya. Ini adalah kerana peningkatan prestasi koperasi dipengaruhi oleh peningkatan prestasi tadbir urus koperasi. Maka, kajian ini dijalankan bagi mencari faktor-faktor berasaskan nilai-nilai teras yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi agar permasalahan yang berkait dengan kegagalan tadbir urus koperasi dalam kalangan pihak lembaga dan pengurusan dapat difahami dengan lebih mendalam. Seksyen seterusnya akan membincangkan faktor-faktor yang dijangka mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi berdasarkan model VBTPM yang dicadangkan oleh Mokhtar et al. (2003).

2.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Koperasi

Bagi kajian ini, faktor-faktor yang dipilih untuk diuji dalam kajian ini mengambilkira kesesuaian dengan sampel kajian dengan mengadaptasi model VBTPM yang diperkenalkan Mokhtar et al. (2003). Faktor-faktor yang dibincangkan juga mengambilkira hasil kajian lepas dengan merujuk Model Kecemerlangan Malaysia yang dicadangkan oleh Fazli et al. (2004) dan model yang dibangunkan oleh Ernita (2012). Faktor-faktor berkenaan telah diuji secara empirikal ataupun dibincangkan secara deskriptif oleh pengkaji terdahulu. Pemilihan faktor kajian ini dipengaruhi oleh teori yang digunakan iaitu teori RBT, persekitaran sampel iaitu organisasi koperasi dan tujuan kajian yang ingin menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi yang mana tidak sepenuhnya mengadaptasi faktor-faktor dalam model yang dicadangkan penyelidik asal.

Model yang dicadangkan penyelidik asal menumpukan kepada prestasi keseluruhan meliputi prestasi kewangan dan bukan kewangan, tetapi kajian ini memfokuskan kepada prestasi bukan kewangan iaitu tadbir urus koperasi bagi memahami fenomena dan permasalahan kajian ini. Seperti kajian oleh Mohd Rashid et al. (2011) yang menumpukan kepada prestasi bukan kewangan sahaja dalam kajiannya kerana jenis dan permasalahan kajian yang dikaji tidak melibatkan prestasi kewangan. Dengan kata lain, penentuan pembolehubah tidak bersandar iaitu prestasi organisasi adalah tidak sama dan bergantung kepada isu kajian. Justeru, kajian ini merupakan satu usaha bagi mengaplikasikan teori RBT bagi menjelaskan kesan faktor-faktor (sumber-sumber) yang dikaji terhadap prestasi tadbir urus koperasi yang merupakan salah satu petunjuk prestasi koperasi di Malaysia.

Memandangkan kajian ini merupakan percubaan awal bagi menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi yang juga merupakan petunjuk kepada prestasi organisasi koperasi secara keseluruhannya, maka kajian ini cuba mengenalpasti adakah faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi syarikat atau awam boleh juga mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Oleh itu, faktor-faktor yang terdapat dalam model VBTPM yang dibangunkan oleh Mokhtar et al. (2003) dijadikan panduan bagi mengenalpastian faktor-faktor berasaskan nilai-nilai teras yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Kajian-kajian terdahulu banyak membincangkan berkenaan faktor-faktor yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi sama ada organisasi syarikat ataupun organisasi awam. Walaupun begitu, hasil penelitian literatur menunjukkan bahawa kajian berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi koperasi ataupun prestasi tadbir urus koperasi adalah amat sukar. Justeru, kajian ini cuba mencari kajian yang dekat dengan koperasi dan tadbir urus koperasi yang mana kajian yang berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi syarikat atau awam akan dijadikan panduan. Antara faktor-faktor yang telah dikenalpasti untuk diuji dalam kajian ini adalah kepimpinan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja dan fokus pemegang kepentingan dan satu lagi faktor yang ditambah iaitu keberkesanan jawatankuasa audit dalaman. Subseksyen seterusnya membincangkan sorotan literatur pembolehubah-pembolehubah yang dikaji.

2.7.1 Kepimpinan Pengurusan

Kepimpinan adalah suatu tanggungjawab membina organisasi dengan mengembangkan keupayaan secara berterusan agar dapat belajar dan faham setiap kerumitan bagi

mencapai visi yang telah ditetapkan sesebuah organisasi (Dalakoura, 2010). Kepimpinan juga ditakrifkan sebagai keupayaan untuk membina dan mengekalkan satu pasukan yang boleh mengatasi persaingan (Hogan & Kaiser, 2005). Justeru, kepimpinan biasanya dilihat sebagai satu pemboleh ubah penting yang memberi kesan kepada prestasi organisasi (Packard, 2004). Kepimpinan mempunyai lima peranan yang dilakukan bersama oleh para pemimpin pasukan, penyelia, pengurus dan eksekutif kanan yang apabila digabungkan dikenali sebagai kepimpinan bersepadu (*integrated leadership*) iaitu tugas, hubungan, perubahan, kepelbagaian dan kepimpinan berorientasikan integriti (Fernandez, Cho, & Perry, 2010). Pemimpin yang baik adalah cenderung menunjukkan tingkah laku yang positif kepada pengikutnya sebagai penghargaan terhadap kepercayaan yang diberikan oleh organisasi terhadap kepimpinannya (Guay, 2013).

Menurut Hogan & Kaiser (2005), kepimpinan yang baik perlu diiringi oleh empat ciri penting iaitu, 1) integriti, 2) adil 3) cekap dan 4) berwawasan. Integriti adalah ciri yang paling penting kepada seorang pemimpin yang mana jika orang bawahan mereka hilang kepercayaan terhadap pemimpin mereka, hubungan antara mereka sukar diperbaiki. Adil adalah penting kepada kejayaan dan kegagalan organisasi terutamanya dari segi pembuatan keputusan. Sebagai contoh, kebajikan orang bawahan bergantung kepada pertimbangan pihak atasan mereka dalam menilai hasil keputusan dengan adil. Pemimpin yang bagus adalah pemimpin yang tahu apa yang dibicarakan oleh mereka yakni seorang yang cekap dalam pasukan perniagaan. Pemimpin yang tidak mempunyai kecekapan dalam perniagaan sukar mendapat sokongan daripada pekerja bawahan. Akhir sekali, pemimpin berwawasan perlulah menerangkan kepada pasukan mereka

kepentingan misi dan visi organisasi. Ini adalah bagi menjelaskan peranan, matlamat dan hala tuju organisasi bagi memudahkan kejayaan mencapai prestasi pasukan.

Salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam meningkatkan atau merencatkan minat dan komitmen individu-individu dalam organisasi adalah bergantung kepada gaya kepimpinan yang diamalkan (Obiwuru, Okwu, Akpa, & Nwankwere, 2011). Antara jenis gaya kepimpinan adalah kepimpinan karisma (*charismatic leadership*). Menurut Conger & Kanungo (1987), pemimpin yang berkarisma adalah seorang yang berjaya mengubah sikap pengikutnya untuk menerima visi yang dianjurkan dan mereka juga adalah pemegang visi yang ideal. Burns (1978) memperkenalkan dua bentuk gaya kepimpinan iaitu kepimpinan transformasi (*transformational leadership*) dan kepimpinan transaksi (*transactional leadership*). Kepimpinan transformasi melibatkan penggunaan ideologi dan nilai-nilai seperti berwawasan untuk memberi motivasi kepada orang bawahan ke arah mencapai sasaran bernilai tinggi (Osborn & Marion, 2009). Selain itu, pemimpin transformasi mendorong pengikut mereka untuk mencapai matlamat yang sukar dengan melahirkan satu sistem nilai peribadi yang merangkumi nilai-nilai seperti keadilan dan integriti yang akan menyatukan pengikut serta mengubah sikap dan kepercayaan mereka (Vera & Crossan, 2004; McCauley, Drath, Palus, O'Connor, & Baker, 2006).

Sebaliknya, kepimpinan transaksi memberi tumpuan kepada pertukaran hasil bernilai termasuk ganjaran ketara seperti gaji atau percutian dan insentif tidak ketara seperti rasa dihormati dan kepercayaan (McCauley et al., 2006). Pemimpin transaksi mampu mengenali keperluan dan kehendak pengikutnya serta menjelaskan bagaimana keperluan dan kehendak tersebut akan dipenuhi sebagai pertukaran bagi tugas yang

dilakukan (Waldman & Yammarino, 1999b). Dengan kata lain, kepemimpinan transaksi melibatkan tingkah laku yang mungkin akan digunakan dalam menyiapkan fungsi menguruskan sumber kakitangan (Burke et al., 2006).

Selain itu, terdapat juga gaya kepemimpinan yang dikenali sebagai kepemimpinan teragih (*distributed leadership*) yang terhasil daripada dua isu yang meluas iaitu 1) kepemimpinan bukan sekadar proses atas dan ke bawah antara pemimpin formal dan ahli pasukan dan 2) tidak boleh ada banyak pemimpin dalam satu kumpulan (Mehra, Smith, Dixon, & Robertson, 2006). Kepimpinan teragih ini juga dikenali sebagai kepemimpinan bersama (*shared leadership*) yang mana kepemimpinan diagihkan dalam kalangan ahli pasukan dan bukannya hanya tertumpu kepada kepimpinan tunggal (Day, Gronn, & Salas, 2004; Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Kepimpinan bersama merupakan satu keadaan yang mana pengaruh kepimpinan terdapat dalam setiap interaksi dalam kalangan ahli pasukan seterusnya boleh meningkatkan prestasi pasukan dan organisasi (Day et al., 2004).

Gaya kepimpinan yang seterusnya dikenali sebagai kepimpinan inovasi (*innovation leadership*). Dalam gaya kepimpinan ini, pemimpin akan menggalakkan individu berusaha, menjadikan individu bertanggungjawab dan sistem penilaian prestasinya yang jelas dan nyata, menekankan pencapaian tugas, mewujudkan persekitaran yang mana hubungan berkualiti dan memupuk kepercayaan (Carmeli, Gelbard, & Gefen, 2010). Apabila seorang pemimpin melaksanakan kepimpinan inovasi, mereka memupuk konteks yang membolehkan pekerja mengeluarkan idea-idea kreatif bagi menyelesaikan masalah serta meningkatkan keupayaan bertindakbalas dengan perubahan keadaan di persekitaran luar (Carmeli et al., 2010).

Lazimnya, kepimpinan transformasi adalah lebih ketara di peringkat tinggi organisasi manakala gaya kepimpinan transaksi lebih kepada pengurus di peringkat bawahan berbanding dengan pengurus peringkat atasan (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Bukti empirikal menunjukkan apabila pemimpin menggalakkan keberkesanan atau sekurang-kurangnya dilihat meningkatkan prestasi sama ada di peringkat lebih tinggi atau lebih rendah, mereka sebenarnya menggayakan kepimpinan transformasi (Lowe et al., 1996). Selain itu, Waldman & Yammarino (1999) melaporkan kepimpinan transformasi mempunyai kesan positif ke atas keseluruhan prestasi firma dalam keadaan tidak menentu. Hasil kajian juga menunjukkan kepimpinan transformasi secara positifnya dapat meramalkan prestasi unit dalam tempoh setahun berbanding kepimpinan ganjaran luar jangka (*contingent reward leadership*) yang tiada kaitan dengan prestasi (Howell, Neufeld, & Avolio, 2005). Begitu juga dengan kepimpinan teragih yang tiada kaitan dengan prestasi tinggi pasukan, tetapi, jika rangkaian kepimpinan menunjukkan struktur diselaraskan-teragih (*distributed-coordinated structure*) maka ianya akan berkait dengan prestasi pasukan yang tinggi berbanding dengan rangkaian kepimpinan berpusat tradisional (*leader-centered leadership*) dan kepimpinan pecahan teragih (*distributed fragmented leadership*) (Mehra, Smith, Dixon, & Robertson, 2006).

Oleh itu, kepimpinan transformasi mewakili gaya kepimpinan yang paling aktif dan berkesan yang mana pemimpin terlibat rapat dengan pengikut bagi memotivasikan mereka untuk melaksanakan tugas (R. S. Rubin, Munz, & Bommer, 2005). Hal ini menunjukkan kepimpinan transformasi berupaya meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi pasukan di peringkat individu dan pasukan serta mewujudkan kepercayaan dalam kalangan ahli pasukan dan penyelia (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013).

Penemuan oleh Cavazotte, Moreno, & Hickmann (2012) juga menunjukkan yang tingkahlaku transformasi pemimpin merupakan kepemimpinan yang berkesan dan memberi fungsi secara langsung kepada pencapaian hasil organisasi. Namun, tingkahlaku transformasi ini akan mempunyai fungsi secara tidak langsung dengan hasil jika terdapat perbezaan individu dari segi pengalaman, kebijaksanaan dan sifat berhati-hati.

Selain itu, hasil kajian McColl-Kennedy & Anderson (2002) menemui kepemimpinan transformasi boleh memberi pengaruh yang negatif ke atas prestasi pekerja jika terdapat emosi negatif seperti kecewa atau marah. Tingkah laku seorang pemimpin akan memberi kesan kepada pengikut mereka dan tingkah laku ini dinilai oleh pengikut bergantung kepada hubungan rapat dan jauh pengikut dengan pemimpin mereka (Howell et al., 2005). Justeru, seorang pemimpin perlu melibatkan diri dalam kerja-kerja sebenar supaya mereka tidak terlepas pandang peluang untuk membantu pasukan membangun menjadi sebuah unit berprestasi yang berwibawa dan ahli-ahli pasukan boleh berbakti kepada pemimpin mereka sendiri yang bertanggungjawab mengurus proses prestasi pasukan (Hackman & Wageman, 2005). Banyak kajian yang leka dengan pemahaman tentang gaya, personaliti dan ciri-ciri lain seorang pemimpin dinamik yang mempengaruhi prestasi manakala kurangnya kajian tentang apa yang berlaku apabila pasukan mempunyai lebih daripada seorang pemimpin (Mehra et al., 2006). Kajian oleh Fernandez et al. (2010) menyatakan sifat-sifat peribadi dan kemahiran pemimpin akan memberi kesan kepada gaya kepemimpinan tertentu terutamanya terhadap prestasi yang dicapai adalah sederhana. Sebagai contoh, kajian oleh Srivastava, Bartol, & Locke (2006) mendedahkan bahawa hubungan kepemimpinan

dan prestasi secara tidak langsung disalurkan melalui perkongsian pengetahuan dan kecekapan pasukan.

Kepimpinan pasukan (*team leadership*) menggunakan pendekatan fungsian (*functional approach*) didapati berkesan dalam memastikan semua fungsi penting untuk tugas dan penyelenggaraan pasukan diselesaikan. Ini bermakna fungsi kepimpinan tidak semestinya dilakukan oleh seorang pemimpin tetapi boleh diagihkan kepada seluruh pasukan yang mana pemimpin bertanggungjawab memastikan bahawa semua fungsi dilaksanakan (Hackman & Wageman, 2005; Burke et al., 2006). Selain itu, pemimpin pasukan juga melibatkan diri dalam pelbagai jenis tingkahlaku. Ini adalah bertujuan untuk memupuk keberkesanan berpasukan termasuk penstrukturan pasukan, mengatur sumber-sumber yang diperlukan pasukan dan menghapuskan halangan dalam melaksanakan kerja. Secara keseluruhannya, ini membantu setiap individu mengukuhkan sumbangan peribadi kepada pasukan dan bekerja dalam pasukan agar objektif pasukan dapat dicapai (Hackman & Wageman, 2005). Maka, pasukan yang baik adalah apabila ia bergantung kepada kepimpinan yang diberikan secara keseluruhan dan bukannya membiarkan seorang individu memandu pasukan tersebut (Carson et al., 2007).

Bagaimanapun, kajian oleh Jing & Avery (2008) telah membuat kesimpulan bahawa hubungan kepimpinan dan prestasi organisasi adalah tidak meyakinkan dan sukar untuk ditafsir. Ini adalah mungkin disebabkan oleh konsep kepimpinan yang berbeza yang digunakan dalam kajian yang berbeza objektifnya. Hal ini menyebabkan perbandingan sukar dibuat walaupun sesetengah penyelidik percaya bahawa kepimpinan boleh meningkatkan prestasi organisasi. Oleh itu, kesimpulan yang tepat tidak boleh

dinyatakan disebabkan tingkahlaku atau gaya kepimpinan yang berbeza diamalkan untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Dari segi struktur kepimpinan pula, kebiasaannya, sesebuah perniagaan mengamalkan kepimpinan berasingan atau dualiti. Kepimpinan berasingan berlaku apabila dua individu berbeza memegang jawatan berbeza iaitu Jawatan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif manakala kepimpinan dualiti pula berlaku apabila seorang individu memegang kedua-dua jawatan (Noor Afza & Ayoib, 2009). Menurut Mokhtar et al. (2003), kepimpinan adalah keupayaan memberi inspirasi kepada seseorang untuk memberi komitmen dalam mencapai matlamat organisasi. Kepimpinan wujud dalam diri melalui proses pembelajaran. Kepimpinan yang baik disumbang oleh pengetahuan, kemahiran dan pengalaman kerja yang ada pada seseorang pemimpin.

Bagi organisasi koperasi, kepimpinan pengurusan dipegang oleh anggota lembaga koperasi yang dilantik oleh anggota koperasi dalam mesyuarat agung tahunan berdasarkan hubungan luaran mereka dengan pihak lain, kepakaran dan ilmu pengetahuan yang boleh menyumbang kepada koperasi berkenaan. Kemudian, anggota lembaga koperasi akan melantik pengerusi, bendahari, setiausaha dan jawatankuasa audit dalaman dalam mesyuarat lembaga untuk memegang kepimpinan dalam pengurusan koperasi pula (Zelhuda et al., 2014a). Mengikut Akta Koperasi 1993, anggota lembaga koperasi yang dipilih hendaklah tidak kurang daripada enam orang dan tidak lebih daripada lima belas orang anggota.

Secara ringkasnya, gerakan koperasi di Malaysia perlulah memiliki barisan pelapis kepimpinan yang mantap agar dapat menguruskan gerakan koperasi bagi mencapai

objektif yang ditetapkan (Adila, 2013). Kepimpinan yang berkualiti akan menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi serta mampu membawa organisasi mencapai matlamat yang dikehendaki (Adila, 2013). Walaupun begitu, masalah dalaman seperti kekurangan pengurusan profesional, nilai kesukarelaan yang tinggi sehingga menyukarkan kemasukan golongan pengurusan profesional dan kelemahan dalam pengurusan kewangan telah menyebabkan ketidaksegaraman dalam tadbir urus koperasi (Ismail Idris, 2012 dalam nukilan Mohamad Suandi, 2013). Maka, adalah wajar kajian terhadap kepimpinan pengurusan berasaskan nilai-nilai teras dijalankan bagi meneroka nilai-nilai teras yang harus dimiliki oleh pihak lembaga koperasi yang mana akan mempengaruhi prestasi koperasi khususnya prestasi tadbir urus koperasi itu sendiri.

2.7.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi diakui secara meluas sebagai faktor yang kritikal kepada kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi (Maracine, 2012). Budaya adalah satu fenomena yang mengelilingi masyarakat pada setiap masa yang sentiasa dicipta dan wujud melalui interaksi dengan orang lain serta struktur, rutin, peraturan dan norma yang menjadi panduan kepada tingkahlaku (Schein, 1997). Budaya juga bermaksud kesepakatan terhadap dimensi yang dinyatakan seperti tamadun, tradisi, adat dan etnik sebagai norma-norma tingkah laku, kaedah, cara berfikir, bahasa dan lain-lain. Jika tidak ada kesepakatan dalam perkara tersebut maka budaya tidak wujud (Choudhry, Fang, & Mohamed, 2007).

Bagi sesebuah organisasi, budaya merupakan amalan dalam menjalankan operasi pengendalian yang merujuk kepada nilai-nilai yang disarankan yang perlu difahami

oleh organisasi (Schein, 1997). Richter & Koch (2004) menjelaskan bahawa budaya organisasi adalah pemahaman yang dikongsi dalam sesebuah organisasi. Tambahan lagi, budaya organisasi adalah interaksi antara organisasi dan individu yang mana tingkahlaku pekerja boleh berubah melalui interaksi bersama (Choudhry et al., 2007). Ini menunjukkan budaya organisasi tidak dimiliki oleh mana-mana kumpulan tetapi dicipta oleh semua ahli dalam organisasi (Glendon & Stanton, 2000). Justeru, pihak pengurusan memainkan peranan penting dalam memperkenalkan norma, nilai dan objektif organisasi untuk pekerja memahami budaya organisasi agar dapat membantu mereka membiasakan diri dengan sistem organisasi (Shahzad, Luqman, Khan, & Shabbir, 2012).

Secara keseluruhannya, budaya organisasi boleh didefinisikan sebagai corak andaian bersama yang dipelajari oleh organisasi yang menyelesaikan masalah adaptasi luaran dan integrasi dalaman. Ini bermaksud budaya dapat digunakan dengan sebaiknya untuk diajar kepada ahli baru organisasi sebagai cara yang betul untuk melihat, berfikir dan merasa apabila dikaitkan dengan masalah (Schein, 1997). Justeru, budaya organisasi merujuk kepada nilai-nilai, norma dan dasar asas yang dibentuk dari semasa ke semasa dalam organisasi. Ia berkaitan semua aktiviti dalam organisasi yang dapat mempengaruhi pekerja-pekerja.

Sebagai contoh, budaya keselamatan adalah sebahagian daripada budaya sesebuah organisasi (Richter & Koch, 2004; Nielsen, 2014). Budaya keselamatan adalah salah satu aspek budaya organisasi yang mempengaruhi sikap dan tingkah laku yang mana akan memberi kesan kepada tahap keselamatan dalam organisasi (Hale, 2000; Cooper, 2000). Menurut Cooper (2000), banyak industri seluruh dunia menunjukkan minat

terhadap konsep budaya keselamatan sebagai salah satu cara bagi mengurangkan potensi bencana besar dan kemalangan dalam melakukan tugas-tugas rutin. Budaya keselamatan juga membimbing pekerja untuk bertindak terhadap risiko, kemalangan dan pencegahan yang dibentuk oleh orang-orang dalam struktur dan hubungan sosial sama ada di dalam dan luar organisasi (Richter & Koch, 2004).

Guldenmund (2000) telah menyenaraikan ciri-ciri budaya organisasi dari kajian beberapa penyelidik terdahulu yang terdiri daripada tujuh ciri iaitu, 1) membina holistik, 2) stabil, 3) multidimensi, 4) dikongsi bersama (budaya bangsa, budaya korporat, budaya organisasi, budaya jabatan, budaya kumpulan dan suasana psikologi, 5) pelbagai aspek (budaya berbeza atau budaya keselamatan), 6) amalan (norma-norma dan nilai-nilai dan ritual), dan 7) fungsi iaitu cara kita melakukan sesuatu. Secara rumusan, Guldenmund (2000) telah meringkaskan ciri-ciri tersebut dengan menyatakan budaya organisasi sebagai suatu yang agak stabil, multidimensi, membina holistik yang dikongsi bersama dalam kumpulan sesebuah organisasi serta membekalkan satu rangka rujukan yang memberi makna dalam amalan-amalan tertentu dalam organisasi.

Selain itu, budaya organisasi boleh diklasifikasikan kepada tiga tahap iaitu tahap paling mudah, tahap pertengahan dan tahap paling dalam. Tahap paling mudah merujuk kepada tingkah laku dan norma boleh diperhatikan dan berkaitan. Kemudian, di peringkat pertengahan adalah merujuk kepada sikap dan persepsi yang tidak dapat dilihat secara langsung tetapi dapat dibuat kesimpulan melalui perlakuan dan dinilai melalui soal siasat. Akhir sekali, di peringkat yang paling dalam adalah nilai-nilai teras yang sukar diterima sebagai penilaian (Glendon & Stanton, 2000).

Di samping itu, komponen utama budaya korporat berkesan terdiri daripada misi organisasi dan matlamat, persekitaran kerja, gaya pengurusan, dasar dan amalan organisasi, pengambilan dan pembangunan kerjaya serta faedah dan hak (Tohidi & Jabbari, 2012). Nilai-nilai budaya bagi setiap organisasi adalah berpandukan kepada ciri-ciri yang diperoleh daripada urusan dalaman dan luaran perniagaan. Nilai-nilai ini mungkin diwarisi daripada pelbagai aspek organisasi seperti usia organisasi, personaliti pemimpin dan struktur pemilikan (Jaakson, 2008).

Selain itu, Maracine (2012) menyatakan setiap pengurus dan eksekutif mementingkan budaya organisasi kerana budaya adalah salah satu cara untuk meningkatkan produktiviti, kecekapan dan keberkesanan. Operasi organisasi akan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan seterusnya mempengaruhi prestasi organisasi. Uz Kurt, Kumar, Semih Kimzan, & Eminoğlu (2013) turut bersetuju dengan kepentingan budaya organisasi sebagai pendorong utama yang kritikal terhadap inovasi, produktiviti dan prestasi kewangan organisasi. Disamping itu, menurut Maracine (2012), kesan budaya organisasi terhadap prestasi organisasi boleh ditentukan dengan berapa banyak nilai dan kepercayaan yang diterima secara mendalam dan meluas dimana kesan budaya organisasi ini boleh dibahagikan kepada tiga aspek. Pertama, arah budaya (*culture direction*) yang merujuk kepada berapa banyak budaya organisasi mempengaruhi arah operasi organisasi. Kedua, kebolehtelapan budaya (*cultural permeability*) yang merujuk kepada berapa banyak budaya organisasi dikongsi bersama pekerja-pekerja organisasi. Ketiga, intensiti budaya (*cultural intensity*) yang merujuk kepada berapa banyak pekerja yang mematuhi budaya organisasi.

Antara kajian empirikal awal yang menyokong kuat hubungan diantara budaya organisasi dan prestasi adalah kajian yang telah dijalankan oleh Cameron & Freeman (1991). Penyelidik telah menguji keberkesanan organisasi dan jenis budaya di 334 kolej dan universiti di US dan mendapati budaya organisasi mempunyai kaitan dengan keberkesanan yang tinggi dalam organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dan prestasi kewangan juga telah dikaji oleh penyelidik lepas seperti Barney (1986) yang menyatakan firma-firma yang mempunyai prestasi kewangan yang tinggi biasanya mempunyai satu set nilai-nilai teras pengurusan yang menentukan cara mereka menjalankan perniagaan. Antara nilai-nilai teras yang dikenalpasti adalah mengenai cara untuk melayan pekerja, pelanggan, pembekal dan pihak kepentingan yang lain. Nilai-nilai tersebut dapat memupuk inovasi dan fleksibiliti dalam firma dan apabila mereka dikaitkan dengan kawalan pengurusan, mereka dipercayai boleh mengekalkan prestasi kewangan yang mampan.

Kebanyakan literatur lepas juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan prestasi kewangan (Zehir et al., 2011; Tidor, Gelmeranu, Baru, & Morar, 2012; Gideon A, Sonrandein, & Georgina.I., 2013; Uzokurt et al., 2013). Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan prestasi kewangan dan mewujudkan kelebihan daya saing (Madu, 2011; Zehir et al., 2011) dan keberkesanan firma (Denison & Mishra, 1995). Sebagai contoh, kajian oleh Zehir et al. (2011) yang memilih syarikat kecil dan sederhana (SME) di Romania sebagai sampel kajian menemui jika syarikat tidak mengenalpasti dan mengubah budaya organisasi, maka organisasi sukar mencapai prestasi yang diinginkan. Dengan kata lain, perubahan mestilah bermula dengan budaya dan amat penting bagi setiap pengurus mengetahui kekuatan organisasi dan kelemahan pesaingnya. Zehir et al. (2011) juga memilih petunjuk kewangan untuk mengukur

prestasi kerana berpendapat adalah lebih mudah bagi seseorang diluar organisasi untuk menilai prestasi. Tambahan lagi, masalah kewangan yang dihadapi SME akan menjadi isyarat kepada pengurus untuk menyelidik budaya organisasi mereka dan memulakan perubahan untuk memperbaiki prestasi yang rendah.

Selain itu, kajian oleh Gideon, Sonrandein, & Georgina (2013) yang memilih organisasi perniagaan di Nigeria sebagai sampel kajian telah menghuraikan potensi budaya organisasi sebagai penentu prestasi perniagaan. Hasil kajian menemui terdapat hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah walaupun bukti kukuh masih belum diberikan. Kajian mereka lebih menyumbang kepada pemahaman konsep prestasi dengan mencadangkan model kesan budaya terhadap fenomena. Maka, antara jenis budaya yang dikenalpasti berguna dalam pengurusan prestasi organisasi adalah sokongan sosial, kemudahan di tempat kerja, rujukan berkenaan agama, menghormati orang yang lebih tua (umur nisbah penyelia dan subordinat) dan kepelbagaian etnik sebagai penentu budaya.

Shahzad et al. (2012) pula melaporkan jika pekerja komited dan mempunyai norma dan nilai yang sama seperti organisasi maka secara langsung dapat meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan. Penerapan budaya organisasi adalah berguna untuk pekerja menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi dan melakukan kerja dengan cekap. Justeru, dapat disimpulkan bahawa budaya organisasi mempunyai kesan positif ke atas prestasi pekerja.

Walaupun begitu, terdapat juga kajian empirikal oleh Lim (1995) yang telah menjalankan semula beberapa kajian empirikal awal mengenai pengaruh budaya

organisasi terhadap prestasi organisasi dan telah membuat kesimpulan bahawa tidak ada hubungan diantara kedua-dua pembolehubah. Maka, dapat dirumuskan disini, kajian empirikal berterusan diperlukan lagi bagi menguji hubungan diantara budaya organisasi dan prestasi. Menurut Gideon, Sonrandein, & Georgina (2013), mungkin terdapat banyak dimensi budaya lebih berguna yang boleh meningkatkan prestasi organisasi belum dikenalpasti.

Berdasarkan literatur di atas, kajian empirikal yang menyokong hubungan antara budaya organisasi dan prestasi organisasi adalah berterusan dilakukan oleh para penyelidik (Gideon, Sonrandein, & Georgina, 2013). Maka, dalam kajian ini akan mengkaji hubungan antara budaya organisasi terhadap prestasi koperasi khususnya prestasi tadbir urus bagi mengisi jurang kajian lepas yang banyak menfokuskan kepada organisasi perniagaan. Ini juga adalah kerana kerana budaya organisasi koperasi adalah berbeza berbanding organisasi korporat atau awam yang mana budaya koperasi dibentuk berdasarkan kepada 7 nilai koperasi yang telah dinyatakan dalam Akta Koperasi 1993.

2.7.2.1 Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Pengantara

Budaya organisasi berkait rapat dengan kepimpinan dalam organisasi. Kajian-kajian lepas banyak mengkaji kesan dan amalan kepimpinan dalam budaya organisasi (Bell, Chan, & Nel, 2014; Veisheh, Mohammadi, Pirzadian, & Sharafi, 2014; (Belias & Koustelios, 2015). Sebahagian daripada budaya organisasi adalah dibentuk oleh pemimpin yang mana salah satu fungsi yang paling penting dalam kepimpinan adalah penciptaan, pengurusan dan kadang-kadang boleh juga merosakkan budaya organisasi (Schein, 1997). Kebanyakan penyelidik mengambil perhatian terhadap hubungan yang

kuat antara budaya dan kepimpinan (Schein, 1997) disebabkan firma besar seperti McDonalds, IBM, P&G dan HP berjaya mengekalkan prestasi malah semakin meningkat apabila mereka menfokuskan kepada nilai-nilai pengurusan dan kepercayaan dalam pembentukan budaya organisasi dalam firma (J. B. Barney, 1986).

Tambahan lagi, Bell et al. (2014) ada menyatakan kepimpinan adalah penting bagi kejayaan sesebuah organisasi dalam membangunkan budaya yang mampan dan berdaya saing. Oleh itu, budaya organisasi seharusnya menjadi pengantara antara hubungan kepimpinan dan prestasi organisasi. Walaupun begitu, kajian empirikal yang menguji budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara adalah sangat kurang (Bowen & Ostroff, 2004). Kajian lepas lebih terhad pada mengkaji hubungan kepimpinan dan budaya organisasi sebagai faktor yang menyumbang kepada prestasi organisasi. Tetapi, kurangnya kajian empirikal yang memfokuskan kepada hubungan antara ketiga-tiga pembolehubah iaitu kepimpinan, budaya organisasi dan prestasi organisasi (Xenikou & Simosi, 2006; Zehir et al., 2011). Ini menyebabkan pengetahuan dan pemahaman berkenaan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara masih cetek (Mei, Khulida, & Teong, 2013).

Berdasarkan literatur, kajian empirikal oleh Ogbonna & Harris (2000) merupakan antara kajian awal yang mengkaji hubungan antara kepimpinan, budaya organisasi dan prestasi. Ogbonna & Harris (2000) mendapati bahawa hubungan negatif wujud antara kepimpinan dan prestasi jika tiada faktor budaya organisasi menjadi pengantara antara kedua-dua hubungan tersebut. Dapatan kajian ini diperkuatkan lagi dengan kajian yang dijalankan oleh Zehir et al. (2011) yang menguji budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara (*mediating variable*) antara hubungan kepimpinan dan

prestasi organisasi. Zehir et al. (2011) mendedahkan bahawa budaya organisasi seolah-olah menjadi kunci kepada jenis kepimpinan dan prestasi firma. Ini menunjukkan bahawa organisasi perlu memberi tumpuan kepada budaya organisasi dalam mencapai hasil prestasi perniagaan.

Budaya organisasi juga boleh menjadi pembolehubah penyederhana (*moderator variable*). Sebagai contoh, kajian oleh Seong (2011) yang meninjau hubungan antara sistem kerja berprestasi tinggi, keusahawanan dan prestasi organisasi dengan mengambil kira budaya organisasi ke dalam hubungan tersebut ataupun sebagai pembolehubah penyederhana. Hasil kajian menemui hubungan yang signifikan antara hubungan sistem kerja berprestasi tinggi, keusahawanan dan prestasi organisasi.

Walau bagaimanapun, kajian ini ingin menguji pembolehubah budaya organisasi sebagai faktor pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi koperasi. Hal ini adalah kerana kajian empirikal berkaitan kesan hubungan budaya organisasi dan kepimpinan pengurusan terhadap prestasi organisasi adalah masih sedikit walaupun banyak kajian menyokong hubungan diantara budaya organisasi dan gaya kepimpinan yang dianggap kritikal (Zehir et al., 2011). Ini juga adalah satu usaha bagi mengurangkan jurang penyelidikan berkenaan saling hubungan antara kepimpinan pengurusan, budaya organisasi dan prestasi terutamanya bagi organisasi koperasi. Budaya organisasi koperasi adalah berbeza berbanding organisasi korporat atau awam yang mana budaya koperasi dibentuk berdasarkan kepada 7 nilai koperasi yang telah dinyatakan dalam Akta Koperasi 1993. Budaya organisasi koperasi juga boleh membangun atau berubah-ubah bergantung kepada siapa yang memimpin koperasi

yang seterusnya boleh memberi kesan kepada prestasi koperasi terutamanya dari segi prestasi tadbir urusnya.

2.7.3 Pengurusan Sumber

Menurut Kamus Perniagaan, pengurusan sumber merujuk kepada proses menggunakan sumber syarikat dengan cara yang paling cekap. Sumber-sumber ini adalah merangkumi sumber ketara seperti barangan dan peralatan, sumber kewangan dan sumber tenaga kerja seperti pekerja. Pengurusan sumber juga boleh merangkumi idea-idea seperti memastikan sumber fizikal perniagaan mencukupi, tetapi tidak membazir atau memastikan pekerja yang ditugaskan melakukan kerja akan sentiasa bekerja iaitu tidak banyak masa terbuang. Dengan kata lain, pengurusan sumber adalah kegiatan mengatur sumber sesebuah organisasi agar penggunaan sumber dapat dioptimumkan dan seterusnya mencapai prestasi yang lebih baik serta lebih kompetitif berbanding pesaing (Mokhtar et al., 2003).

Mokhtar et al. (2003) mendefinisikan sumber-sumber organisasi kepada beberapa sumber seperti sumber manusia, kewangan dan aset fizikal. Pertamanya, pengurusan sumber manusia bermaksud aktiviti mengurus modal insan dengan berkesan bagi memastikan matlamat organisasi dapat dipenuhi (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; Norasmah, Zuraidah, & Mohd Izham, 2010). Menurut Maimunah (2011) pula, pengurusan sumber manusia ditakrifkan sebagai pembangunan dan pelaksanaan sistem dalam organisasi untuk menarik, membangun dan mengekalkan tenaga pekerja yang berprestasi tinggi. Aktiviti pengurusan sumber manusia merangkumi proses pembelajaran, latihan, penilaian dan pembayaran pampasan kepada pekerja dan memastikan pekerja menghadiri aktiviti berkaitan isu pekerja, kesihatan, keselamatan

dan keadilan (Dessler, 2012). Sistem pengurusan sumber manusia berkesan perlu dibentuk agar dapat membangunkan, mengekalkan dan mendorong pekerja mencapai objektif organisasi (Mei, Khulida Kirana, et al., 2013).

Keduanya, pengurusan sumber kewangan pula merujuk kepada aktiviti mengurus sumber kewangan yang terhad secara efektif dan efisien agar dana kewangan tersebut dapat digunakan bagi mencapai matlamat organisasi (Melati, Mohd Effandi, Mohd Norfian, & Ramakrishnan, 2006). Pengurusan sumber kewangan adalah salah satu bahagian yang penting dalam pengurusan secara keseluruhan yang secara langsung berkaitan dengan pelbagai jenis jabatan seperti kakitangan, pemasaran dan pengeluaran (Paramasivan & Subramanian, 2009).

Menurut Jawatankuasa Akauntan Awam (2008) di London, pengurusan sumber kewangan yang cekap adalah penting bagi memenuhi objektif setiap jabatan dan penyampaian perkhidmatan awam dengan berkesan yang mana mewakili nilai bagi setiap wang yang dikeluarkan. Hasil siasatan jawatankuasa terhadap jabatan-jabatan kerajaan di London mendapati jabatan telah berjaya dalam meningkatkan sumber mereka, namun kekurangan kemahiran pengurusan kewangan dalam kalangan kakitangan bukan kewangan menjadi penghalang untuk kemajuan seterusnya. Oleh itu, mereka mencadangkan dalam laporan jawatankuasa akauntan awam bahawa jabatan-jabatan perlulah memperbaiki keupayaan mereka dalam semua bidang pengurusan sumber kewangan merangkumi penetapan belanjawan tepat dan memantau penggunaan sumber, prestasi operasi serta perakaunan untuk perbelanjaan.

Bagi sektor koperasi di Malaysia, pihak SKM menitikberatkan pengurusan kewangan dengan menyatakan dalam laporan tahunannya bahawa entiti yang berjaya merancang dan mengurus sumber kewangan dengan cekap dan berkesan adalah sebuah organisasi yang cemerlang. Pihak SKM sentiasa memastikan sumber kewangannya digunakan secara optimum (SKM, 2013). Menurut Mokhtar et al. (2003) pula, setiap organisasi perlu mempunyai keupayaan dan kepakaran dalam mengoptimalkan sumber kewangan yang seterusnya akan memberi kesan kepada prestasi organisasi. Koperasi-koperasi seharusnya mempertingkatkan dan mengukuhkan pengurusan kewangan terutamanya pelaburan dalam Kumpulan Wang Amanah agar pendapatan yang diterima dapat digunakan untuk pembangunan gerakan koperasi (SKM, 2013).

Akhir sekali, pengurusan aset fizikal merujuk kepada penyediaan sumber dan kepakaran untuk membantu pengambilalihan, sokongan perkhidmatan dan pelupusan aset fizikal yang diminta oleh organisasi (Hastings, 2010). Pengurusan aset memberi tumpuan terhadap membantu organisasi mencapai objektif yang ditetapkan dan menentukan gabungan aktiviti optimum berdasarkan objektif (Davis, 2013). Menurut Davis (2013) menjelaskan bahawa kepentingan pengurusan aset fizikal dapat mengurangkan jumlah kos operasi, meningkatkan prestasi operasi iaitu mengurangkan kegagalan dan meningkatkan ketersediaan, mengurangkan kesan alam sekitar dalam mengendalikan aset, mengekalkan dan meningkatkan reputasi organisasi, dan meningkatkan prestasi pengawalseliaan organisasi.

Pengurusan aset fizikal yang baik adalah memastikan usaha berterusan dilakukan bagi meningkatkan dan mengekalkan sumber fizikal tersebut (Mokhtar et al., 2003). Bagi sektor koperasi, pengurusan aset-aset di SKM contohnya, diperkukuh dan

diperkemaskan dengan menggunakan Sistem Pengurusan Aset Berkomputer (SPA) agar aset direkod, dipantau dan disenggara dengan baik. Tetapi, bagaimanakah pula pelaksanaan pengurusan aset fizikal di peringkat koperasi-koperasi dibawah seliaan SKM dan kesannya kepada prestasi koperasi?

Berdasarkan kajian terdahulu, pengurusan sumber mempunyai hubungan dengan prestasi organisasi. Sebagai contoh, dalam konteks pengurusan sumber manusia, Huselid (1995) mendapati prestasi kewangan organisasi akan meningkat tinggi jika pekerja menunjukkan kemahiran dan gelagat yang positif. Oleh itu, pengurus sumber manusia perlulah memahami cara-cara untuk memperkasakan pengurusan sumber manusia sebagai alat yang diperlukan untuk kepuasan pekerja dan seterusnya dapat dipindahkan bagi menghasilkan produktiviti yang lebih baik dan meningkatkan keberkesanan organisasi (Stavrou-Costea, 2005).

Selain itu, pengurusan sumber manusia memainkan peranan yang penting dalam membantu organisasi mencapai matlamat perniagaannya jika modal insan diuruskan dengan berkesan. Hal ini dinyatakan dalam kajian Rozhan, Rohayu, & Rasidah (2001) yang memilih syarikat pembuatan di Malaysia bagi menentukan tahap amalan pengurusan sumber manusia melalui soal selidik dengan 100 orang pengurusan atasan syarikat. Dapatan kajian menunjukkan setiap pengurus atasan mempunyai jangkaan khusus terhadap amalan pengurusan sumber manusia yang perlu dilaksana dan dibangunkan oleh jabatan pengurusan sumber manusia. Dengan kata lain, terdapat peningkatan kesedaran pihak pengurusan organisasi tentang peranan penting pengurusan sumber manusia terhadap prestasi organisasi. Walaupun begitu, masih juga terdapat syarikat milik tempatan di Malaysia tidak meletakkan keutamaan yang tinggi

terhadap amalan pengurusan sumber manusia seperti yang dinyatakan dalam kajian Rowley & Saaidah (2007). Secara keseluruhannya, mereka mendapati penerimaan dan pembangunan konsep pengurusan sumber manusia oleh syarikat di Malaysia masih berada pada tahap yang perlahan dan terlalu berhati-hati.

Antara kajian yang melihat kepada hubungan antara pengurusan sumber seperti pengurusan sumber manusia dan prestasi organisasi yang menunjukkan wujudnya hubungan signifikan adalah seperti Huselid (1995), Delaney & Huselid (1996), Ulrich (1997), Chien (2004), Chew & Sharma (2005), Ordóñez DePablos & Lytras (2008), Lo & Abang Azlan (2009), Williams & Rosmah (2010) Intan, Ho, & Galang (2011), Mei, Khulida Kirana, et al. (2013). Sebagai contoh, Intan et al. (2011) melaporkan hubungan positif antara pengurusan sumber manusia dan prestasi. Ini menunjukkan organisasi semakin sedar dengan kepentingan amalan pengurusan sumber manusia serta keperluan dalam menyepadukan dan menyelaraskan sumber manusia ke dalam rancangan strategik syarikat.

Dapatan kajian Intan et al. (2011) menemui bahawa amalan pengurusan sumber manusia memberikan kesan kepada 50 peratus prestasi organisasi. Tiga jenis amalan yang didapati mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap prestasi organisasi ialah hubungan pekerja dan komunikasi, perancangan kerjaya bagi menggalakan pekerja lebih bersemangat apabila mengetahui laluan kerjaya mereka dan bentuk kerja atau tugas yang fleksibel. Amalan pengurusan sumber manusia merupakan perkara penting untuk mendorong setiap pekerja memberi sumbangan kepada kecemerlangan organisasi (Mei, Khulida Kirana, et al., 2013).

Walaupun banyak kajian mendapati wujudnya hubungan positif diantara pengurusan sumber manusia dan prestasi, namun terdapat juga kajian yang menghasilkan keputusan yang sebaliknya seperti kajian oleh Chan, Shaffer, & Snape (2004), Chang & Huang (2005) dan Vivares-Vergara, Sarache-Castro, & Naranjo-Valencia (2016). Sebagai contoh, Chang & Huang (2005) gagal mencari kesan langsung antara pengurusan sumber manusia dan prestasi organisasi. Tetapi, kajiannya berjaya mengesan terdapatnya hubungan antara dua pembolehubah ini apabila meletakkan pembolehubah sederhana iaitu strategi pasaran produk antara dua pembolehubah tersebut.

Berdasarkan literatur, pengurusan sumber yang melihat kepada pengurusan sumber manusia mendapati faktor tersebut boleh menyumbang kepada prestasi organisasi. Walaupun begitu, dapatan kajian menunjukkan keputusan yang berbeza-beza yang mana sebahagian kajian menunjukkan hubungan yang positif antara pengurusan sumber manusia dan prestasi serta ada juga kajian yang menunjukkan keputusan yang sebaliknya. Jenis prestasi yang diuji pula adalah banyak menumpukan kepada prestasi kewangan seperti kajian oleh Huselid (1995), Ulrich (1997), Chew & Sharma (2005), Hyde, Stup, & Holden (2008), Ngo, Lau, & Foley (2008) dan Sheehan (2013).

Persoalannya disini, adakah koperasi-koperasi yang dikawalselia oleh SKM mempraktikkan pengurusan sumber berkesan di organisasi masing-masing? Kelemahan dalam sistem pengurusan dapat diatasi sekiranya tindakan pencegahan melalui pemantapan tadbir urus koperasi dilaksanakan dimana dapat menyekat sebarang punca dan peluang perlakuan salah laku dan penyalahgunaan kuasa di dalam organisasi seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi (SKM, 2013). Maka, kajian ini akan merungkai hubungan diantara pengurusan sumber yang merangkumi sumber

manusia, kewangan dan aset fizikal terhadap prestasi organisasi koperasi dengan menumpukan kepada prestasi bukan kewangan iaitu prestasi tadbir urus khususnya bagi memenuhi kelompongan di dalam literatur lepas.

2.7.4 Fokus Pekerja

Pekerja adalah elemen utama bagi sesebuah organisasi (Hameed & Waheed, 2011) dan merupakan aset paling berharga yang boleh membentuk reputasi dan memberikan keuntungan kepada organisasi atau sebaliknya (Elnaga & Imran, 2013). Menurut Mokhtar et al. (2003), fokus kepada pekerja boleh ditakrifkan sebagai inisiatif yang akan membuatkan pekerja mempunyai perasaan positif terhadap tugas-tugas dan organisasi mereka. Oleh itu, tumpuan kepada keperluan kepuasan pekerja perlu dibuat dari semasa ke semasa mengikut kriteria organisasi seperti kejelasan tugas, faedah, persekitaran kerja serta gaya pengurusan dan kepimpinan organisasi. Selain itu, tumpuan kepada pekerja perlu dikukuhkan dengan pelbagai program dalam organisasi dijalankan seperti skim cadangan pekerja, program ganjaran pekerja dan pembangunan pasukan.

Terdapat kajian yang memfokuskan pekerja sebagai elemen yang mempengaruhi prestasi organisasi dengan memberi tumpuan kepada pembangunan pekerja. Pembangunan pekerja merujuk kepada mengekalkan dan membangunkan keupayaan pekerja dan organisasi secara keseluruhannya (C. H. Lee & Bruvold, 2003a). Kajian-kajian terdahulu mendapati pembangunan pekerja boleh meningkatkan prestasi pekerja yakni kepuasan kerja seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi (Antonacopoulou, 2000; Lee & Bruvold, 2003; Hameed, Abdul, 2011; Elnaga & Imran, 2013). Sebagai contoh, Antonacopoulou (2000) mendapati bahawa inisiatif

pembangunan pekerja memberi kesan kepada kesanggupan individu untuk belajar dan mengambil tanggungjawab peribadi untuk membangun. Ini juga menunjukkan aktiviti pembangunan pekerja adalah sangat penting dijalankan kerana aktiviti-aktiviti tersebut membuktikan bahawa organisasi memberi fokus dan mengambil berat mengenai perkembangan pekerja mereka.

Disamping itu, hasil kajian Hameed & Waheed (2011) juga mendapati pembangunan pekerja mempunyai hubungan secara langsung dengan prestasi pekerja yang seterusnya memberi kesan kepada prestasi sesebuah organisasi. Ini adalah kerana, apabila pekerja membangun, mereka akan lebih berpuas hati dan komited untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Model yang menerangkan hubungan antara pembangunan pekerja dan prestasi kerja telah dibangunkan yang mana pembangunan pekerja terdiri daripada pembelajaran pekerja, pertumbuhan kemahiran, arah tujuan diri dan sikap pekerja (Hameed, Abdul, 2011). Prestasi pekerja bermaksud peningkatan dalam produktiviti akibat daripada pembangunan kakitangan oleh organisasi. Apabila prestasi pekerja dapat ditingkatkan maka, secara langsung akan memberi kesan kepada keberkesanan organisasi secara keseluruhannya.

Walau bagaimanapun, kajian oleh Lee & Bruvold (2003) mendapati terdapat juga organisasi yang menganggap aktiviti-aktiviti pembangunan pekerja tidak memberi banyak nilai. Kebanyakan organisasi hanya memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat organisasi berbanding mengambil berat tentang pembangunan pekerja. Walhal, hasil kajian mereka menemui jika organisasi memberi tumpuan kepada pembangunan pekerja, ini akan membantu dalam meningkatkan kemahiran pekerja. Apabila kemahiran pekerja ditingkatkan maka, kepuasan pekerja yang tinggi dapat

dicapai dan akan mewujudkan perasaan yang positif terhadap majikan (C. H. Lee & Bruvold, 2003a). Dengan kata lain, pekerja akan lebih berpuas hati dengan kerja, lebih komited terhadap majikan dan organisasi dan seterusnya akan mengurangkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi.

Selain daripada fokus kepada pembangunan pekerja, penglibatan pekerja dalam aktiviti organisasi juga boleh mempengaruhi prestasi individu dan organisasi (Truss, Shantz, Soane, Alfes, & Delbridge, 2013). Penglibatan pekerja merupakan aset yang penting (Laurie & McMurrer, 2010) dan komponen terbaik untuk mendapat kelebihan daya saing dalam organisasi berbanding organisasi lain (Hafiz, Ammar, & Mian, 2011). Justeru, peningkatan prestasi pekerja yang terlibat dengan organisasi akan mewujudkan kepuasan pelanggan yang akhirnya akan menghasilkan hasil dan keuntungan kepada organisasi (Laurie & McMurrer, 2010). Kajian oleh Markos & Sridevi (2010) pula mendapati hubungan positif antara penglibatan pekerja dan hasil prestasi organisasi meliputi pengekalan pekerja, produktiviti, keuntungan, kesetiaan pelanggan dan keselamatan.

Menurut Hafiz et al. (2011), penglibatan pekerja membentuk hubungan emosi dengan komitmen kepada organisasi. Pihak pengurusan yang cekap akan mengamalkan teknik amalan kerja yang melibatkan penyertaan tinggi dalam kalangan pekerja agar prestasi tinggi dapat dicapai. Salah satu aktiviti penglibatan pekerja adalah dengan memberikan latihan dan melakukan pembangunan kerjaya agar pekerja terlatih dapat membantu organisasi dari segi membangunkan kemahiran, berfikiran logik dan menyelesaikan masalah. Konsep penglibatan pekerja merujuk kepada minat pekerja dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka (Ghafoor, Qureshi, Khan, & Hijazi, 2011).

Kemudian, konsep penglibatan pekerja pula dibina berdasarkan kepada konsep kepuasan pekerja, komitmen pekerja dan kelakuan organisasi (Markos & Sridevi, 2010).

Dalam kajian Elnaga & Imran (2013) juga ada menyatakan betapa pentingnya bagi pengurusan atasan untuk melabur dalam latihan dan pembangunan kerjaya demi meningkatkan prestasi pekerja. Latihan pekerja merujuk kepada program yang menyediakan pekerja dengan maklumat, kemahiran baru atau peluang-peluang pembangunan profesional. Tanpa latihan yang betul, pekerja baru dan semasa tidak dapat menerima maklumat dan membangunkan kemahiran yang ditetapkan bagi menyelesaikan tugas-tugas mereka pada tahap potensi yang maksimum. Hasil kajian tersebut menunjukkan apabila latihan meningkatkan prestasi pekerja, maka akan memberi kesan positif kepada prestasi organisasi. Ini menunjukkan bahawa latihan pekerja memberi manfaat kepada kedua-dua pihak iaitu majikan dan pekerja sesebuah organisasi. Antara manfaat tersebut adalah meningkatkan kepuasan kerja, semangat, motivasi, kecekapan, kewangan dan pusing ganti pekerja dapat dikurangkan.

Berdasarkan literatur di atas dapat disimpulkan bahawa pekerja yang disediakan dengan latihan, kemahiran dan pembelajaran yang mencukupi akan menjadikan mereka lebih berperanan dan terlibat dengan pengurusan organisasi serta akan mempunyai tingkah laku, sifat dan niat yang positif yang diperoleh daripada hubungan yang tinggi antara majikan dan pekerja (Andrew & Saudah, 2012). Selain itu, banyak kajian melihat kepada pembangunan pekerja dan penglibatan pekerja bagi mencapai prestasi yang baik dan tinggi dalam organisasi (Lee & Bruvold, 2003; Hameed, Abdul, 2011; Truss et al., 2013; Elnaga & Imran, 2013). Walaupun begitu, usaha-usaha ini perlulah didorong oleh

sikap atau nilai-nilai teras yang terdapat dalam diri setiap pekerja bagi merealisasikan objektif organisasi.

Kajian oleh Zakaria, Abdullah, & Khulida Kirana (2003) berkaitan dengan masalah sikap, salah laku dan disiplin diri pekerja mendedahkan bahawa pekerja yang mempunyai kelakuan bermasalah tidak ramai dalam sesebuah organisasi. Hasil kajian mereka tentang pekerja bermasalah mendapati semua jenis tindakan yang diambil oleh pengurus tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kelakuan dan sikap individu pekerja yang diukur dari segi komitmen terhadap organisasi dan prestasi pekerja. Tetapi, masalah pekerja adalah tidak melaksanakan ciri-ciri baik yang diperlukan dalam diri seorang pekerja.

Bagi sektor koperasi, anggota yang aktif dan setia merupakan pengguna, pekerja dan pemimpin dalam koperasi yang mana akan menentukan kejayaan koperasi (Mahazril 'Aini et al., 2012). Oleh itu, pembolehubah fokus pekerja dipilih sebagai salah satu faktor yang dijangka mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Pekerja merupakan elemen penting dalam sesebuah koperasi yang bertanggungjawab melancarkan segala urusan berkaitan aktiviti yang dijalankan oleh koperasi. Maka, fokus pekerja perlu diberi perhatian oleh pihak lembaga koperasi kerana faktor ini akan mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Nilai-nilai teras yang harus dilaksanakan pihak lembaga kepada setiap pekerja koperasi merangkumi keutamaan yang diberikan untuk kepuasan pekerja, layanan adil kepada pekerja, melindungi hak dan keselamatan pekerja, jaminan keselamatan pekerja dan amalan perundingan atau syura seperti yang dicadangkan oleh Mokhtar et al. (2003). Oleh itu, kajian ini akan menguji faktor fokus kepada pekerja

terhadap prestasi tadbir urus koperasi dengan mengambilkira item nilai-nilai teras yang harus dilaksanakan kepada pekerja-pekerja dalam organisasi koperasi.

2.7.5 Fokus Pemegang Kepentingan

Pemegang kepentingan boleh didefinisikan sebagai “mana-mana kumpulan atau individu yang dipengaruhi atau boleh memberi kesan kepada pencapaian objektif organisasi” (Freeman & McVea, 2001). Terma pemegang kepentingan digunakan secara meluas yang bermaksud orang yang mempunyai kepentingan dalam organisasi yang mana pemegang kepentingan menyediakan sokongan yang perlu kepada organisasi dan boleh menarik diri sekiranya kehendak atau jangkaan mereka tidak dipenuhi (Klefsjo, Bergquist, & Garvare, 2008). Pemegang kepentingan boleh terdiri daripada empat kategori utama iaitu, 1) pemegang kepentingan yang mengawal selia, 2) pemegang kepentingan organisasi, 3) pemegang kepentingan masyarakat, dan 4) media (Henriques & Sadorsky, 1999). Lebih ringkas, pemegang kepentingan termasuklah pekerja, pelanggan, pembekal, pembiaya, kerajaan dan masyarakat (Collier, 2008).

Mokhtar et al. (2003) menjelaskan konsep fokus pemegang kepentingan dengan merujuk kepada usaha dan inisiatif organisasi dalam memenuhi keperluan dan jangkaan pemegang kepentingan dan masyarakat secara keseluruhannya. Oleh itu, organisasi haruslah menjalankan tanggungjawab sosial seperti memberi sumbangan pendidikan, perubatan, rekreasi dan alam sekitar bagi memenuhi keperluan pemegang kepentingan. Sebagai contoh, kajian oleh Anninos (2007) yang menguji kualiti kecemerlangan di universiti menyatakan bahawa orientasi terhadap keperluan pemegang kepentingan perlu diberi perhatian bagi mencapai kriteria universiti berorientasikan kualiti. Justeru,

pihak pengurusan perlu meneroka hubungan dengan semua pihak berkepentingan bagi membangunkan strategi perniagaan (Freeman & McVea, 2001).

Azid, Asutay, & Burki (2007) menyatakan bahawa tanggungjawab pengurusan firma bukan sahaja untuk memenuhi matlamat ekonomi tetapi bertanggungjawab menjaga kepentingan sosial dan ekonomi semua pihak berkepentingan. Ini adalah kerana pemegang kepentingan (pelanggan, masyarakat dan persekitaran) boleh melindungi kepentingan mereka hanya melalui undang-undang, kontrak dan perjanjian. Walhal, kepentingan pemegang saham dijaga sepenuhnya oleh pihak pengurusan organisasi terutamanya dari segi memaksimumkan keuntungan pemegang saham. Namun, para pemegang saham perlu juga bergantung kepada kejayaan pengurusan bagi memastikan kepentingan mereka, secara tidak langsung meningkatkan lagi kepentingan semua pemegang kepentingan (Garvey, 2003). Pemegang kepentingan pula akan menyatakan minat dan mempengaruhi amalan sesebuah organisasi melalui tekanan secara langsung atau melalui penyampaian maklumat kepada organisasi (Henriques & Sadosky, 1999).

Tirole (1999) dalam nukilan Asyraf Wajdi (2012) menegaskan bahawa keperluan untuk mempertimbang pihak-pihak berkepentingan selain daripada pemegang saham adalah penting kerana terdapat juga keputusan pengurusan yang bukan sahaja memberi kesan kepada pelabur tetapi juga memberi kesan luaran kepada beberapa pihak berkepentingan yang mempunyai hubungan rapat dengan firma. Kebiasaannya, pihak berkepentingan yang tidak mempunyai hubungan kontrak dengan firma adalah orang yang akan terjejas dengan kesan luaran disebabkan keputusan pengurusan firma. Sebagai contoh, masyarakat hiliran daripada projek empangan baru mungkin terjejas dengan kerosakan biodiversiti persekitaran mereka. Dengan kata lain, pemegang

kepentingan dan tanggungjawab sosial korporat saling berkait dimana perniagaan harus bertanggungjawab memenuhi kepentingan pemegang berkepentingan (Kakabadse, Rozuel, & Lee-Davies, 2005).

Jika dilihat daripada konteks tanggungjawab sosial, Dawkins & Lewis (2003) berpendapat, memberi perhatian kepada minat, keperluan dan hak-hak pelbagai pihak berkepentingan adalah penting sebagai salah satu cara yang berguna untuk menyemai sikap tanggungjawab sosial dalam kalangan syarikat. Hal ini disokong pula oleh Maignan & Ferrell (2004) yang menunjukkan bahawa pengurusan tanggungjawab sosial boleh diluaskan selain daripada menumpukan kepada pengguna sahaja dengan memasukkan pihak berkepentingan lain bersama-sama pelbagai inisiatif tanggungjawab sosial. Maignan & Ferrell (2004) turut mencadangkan bahawa komitmen organisasi terhadap tanggungjawab sosial boleh dinilai dengan meneliti kesan ke atas isu-isu penting seperti kesihatan dan keselamatan pekerjaan, ketelusan maklumat kewangan dan pencemaran industri kepada pihak berkepentingan.

Selain daripada mempunyai hubungan dengan tanggungjawab sosial, pemegang kepentingan juga mempunyai hubungan yang jelas dengan tadbir urus seperti dinyatakan dalam kajian Hill & Jones (1992) dengan mencadangkan teori pemegang kepentingan-agensi (*stakeholder-agency theory*). Menurut teori agensi, prinsipal akan mengarahkan agen untuk menjalankan perkhidmatan bagi pihak mereka yang mana pengurus adalah satu-satunya kumpulan pihak berkepentingan yang masuk ke dalam hubungan kontrak dengan semua pemegang kepentingan yang lain dan mempunyai kawalan secara langsung ke atas pembuatan keputusan firma. Peranan unik pengurus menunjukkan bahawa mereka boleh dilihat sebagai ejen kepada pemegang kepentingan

yang lain. Justeru, kedua-dua hubungan iaitu prinsipal-agen dan pemegang kepentingan-agensi menunjukkan struktur tadbir urus organisasi. Peranan tadbir urus mengikut kepada teori pemegang kepentingan-agensi dapat mengimbangi keperluan pihak berkepentingan yang berbeza dari segi ekonomi dan sosial (Collier, 2008).

Kemudian, kepentingan pemegang berkepentingan kepada akauntabiliti dan tadbir urus organisasi juga ada dinyatakan dalam kajian Gray, Dey, Owen, Evans, & Zadek (1997). Mereka menyatakan bahawa beberapa model dibangunkan untuk membina teori yang menunjukkan akauntabiliti dan peranan pemegang kepentingan kepada tadbir urus. Antaranya ialah teori pihak berkepentingan (*stakeholder theory*) yang merujuk kepada bagaimana organisasi menguruskan, memantau dan bertindakbalas terhadap keperluan pihak berkepentingan. Pendedahan maklumat kepada pihak berkepentingan pula dianggap lebih baik bagi proses kesahihan dan pembinaan sosial.

Selain itu, teori pemegang kepentingan juga menjelaskan bahawa firma perlu mengambilkira kepentingan pelbagai pemegang kepentingan dalam pembuatan keputusan pengurusan (Kakabadse et al., 2005; Ayuso, Rodríguez, García, & Ariño, 2007). Walaupun begitu, kebanyakan hujah di sebalik teori pihak berkepentingan adalah bahawa tekanan ekonomi hanya untuk memenuhi kehendak pemegang saham merupakan pemikiran jangka pendek yang mana organisasi juga perlu memenuhi keperluan pemegang kepentingan bagi memastikan kelangsungan dan kejayaan organisasi dalam jangka masa panjang (Collier, 2008).

Asyraf Wajdi (2012) pula menyatakan bahawa amalan tadbir urus korporat yang baik bergantung kepada bagaimana syarikat menguruskan kepentingan dan jangkaan

berbeza daripada pelbagai pihak berkepentingan. Asyraf Wajdi (2012) telah menjalankan kajian bagi menyediakan model berorientasikan pihak berkepentingan berdasarkan Shariah untuk menangani isu yang berkaitan dengan masalah yang timbul akibat daripada tanggungjawab sering bercanggah yang berpotensi terhadap pelbagai pihak berkepentingan. Menurutnya, hasil kajian berkenaan tadbir urus cara Islam boleh memberi manfaat kepada organisasi dan usahawan Islam yang memerlukan peraturan moral tertentu dan prinsip dalam melaksanakan tadbir urus korporat yang baik.

Kajian Asyraf Wajdi (2012) menyokong hasil kajian Iqbal & Mirakhor (2004) yang mendapati struktur tadbir urus sistem kewangan Islam adalah model berorientasikan pemegang kepentingan yang melindungi hak-hak pihak berkepentingan yang terdedah kepada sebarang risiko akibat daripada aktiviti firma. Selain itu, nilai-nilai dan ciri-ciri Islam dalam tadbir urus bertujuan untuk menegakkan dan mengekalkan prinsip keadilan sosial bukan sahaja kepada pemegang saham tetapi kepada semua pihak berkepentingan (Zulkifli, 2008). Walaupun begitu, kajian Zulkifli (2008) menunjukkan konsep tadbir urus korporat dari perspektif Islam tidak jauh berbeza dengan cara konvensional kerana kedua-dua perspektif masih merujuk kepada satu sistem yang mana syarikat diarahkan dan dikawal dengan tujuan untuk mencapai objektif organisasi disamping melindungi semua kepentingan dan hak pemegang kepentingan.

Berdasarkan literatur di atas, jelas menunjukkan peranan pemegang kepentingan kepada perjalanan perniagaan sesebuah organisasi terutamanya tadbir urus organisasi. Penyertaan pemegang kepentingan strategik dalam tadbir urus firma merupakan asas bagi mewujudkan kepercayaan serta komunikasi cekap dan berkesan yang mana boleh meminimalkan kos transaksi dan risiko (Jones, 1995). Walaupun begitu, dalam kajian

oleh Turnbull (1997) ke atas tadbir urus koperasi menyatakan bahawa penyertaan pemegang kepentingan dalam tadbir urus firma seolah-olah diabaikan disebabkan masalah seperti wujudnya nilai-nilai kompetitif lebih daripada nilai-nilai kerjasama yang menghalang penyertaan luar dan kurangnya pengalaman dan pengetahuan tentang bagaimana struktur menambah nilai hubungan dengan pemegang kepentingan luar. Turnbull (1997) mendedahkan bahawa penyertaan pemegang kepentingan merupakan satu cara untuk mengurangkan keperluan dan kos mendapatkan maklumat melalui pasaran, menambahkan kecekapan dan keberkesanan serta kualiti demokrasi. Penyertaan pemegang kepentingan juga bukan sahaja menyediakan kelebihan dalam tadbir urus malah menyediakan kelebihan daya saing operasi yang penting.

Dalam organisasi koperasi, pemegang kepentingan merupakan pihak yang penting disebabkan pemegang kepentingan mempunyai tuntutan sisa (*residual claims*) dan hak kawalan dalam koperasi (Bohren & Josefsen, 2013). Namun, definisi dan kategori pemegang kepentingan koperasi yang jelas dan terperinci masih tidak ditemui. Maka, penyelidik merumuskan pemegang kepentingan koperasi adalah sama seperti sektor awam dan swasta seperti yang terdapat dalam literatur. Antaranya adalah pelanggan, pekerja dan masyarakat awam.

Faktor fokus pemegang kepentingan dipilih sebagai pembolehubah dalam kajian ini kerana peranan pemegang kepentingan koperasi juga sama penting seperti tadbir urus korporat (OECD, 2015). Dalam laporan tersebut, OECD menggalakkan kerjasama aktif syarikat dengan pemegang kepentingan dan menekankan betapa pentingnya mengiktiraf hak-hak pihak berkepentingan yang telah ditubuhkan oleh undang-undang dan perjanjian bersama. Maka bagi memenuhi keperluan dan hak-hak pemegang

kepentingan ini, organisasi koperasi sendiri haruslah mempunyai nilai-nilai teras terhadap pemegang kepentingan yang akan membantu kelancaran tadbir urus koperasi dan secara langsung mencapai objektif yang ditetapkan.

2.7.6 Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman

Jawatankuasa audit merupakan salah satu tunggak utama dalam sistem tadbir urus sesebuah organisasi (Abbott & Parker, 2000) yang merangkumi kawalan dalaman, laporan kewangan, audit dalaman dan luaran (Rezaee, Olibe, & Minmier, 2003; Krishnan, 2005 ; Idris Adamu & Wan Fauziah, 2012). Zulkarnain, Shamsheer, & Yusuf (2009) berpendapat jawatankuasa audit boleh mengurangkan ancaman pengurusan terhadap kebebasan juruaudit kerana majoriti ahli-ahli jawatankuasa audit adalah bebas dan bukan eksekutif yang tidak boleh terpengaruh dengan mudah oleh pihak pengurusan. Apabila jawatankuasa audit bebas daripada sebarang bentuk gangguan dalam menjalankan tugas mereka dan menggunakan kepakarannya, maka, jawatankuasa tersebut dijangka telah mengaudit dengan berkesan (Akhtaruddin & Hasnah, 2010).

Jawatankuasa audit boleh dikategorikan kepada dua jenis iaitu jawatankuasa audit dalaman dan luaran dimana kedua-duanya berfungsi untuk mencegah dan mengesan penipuan (Salameh, Al-Weshah, Al-Nsour, & Al-Hiyari, 2011). Bagi tujuan kajian ini, penyelidik akan menumpukan kepada jawatankuasa audit dalaman terutamanya dari segi keberkesanan kerana badan ini merupakan pihak yang sama penting dalam pengurusan organisasi koperasi selain daripada anggota lembaga dan pengurusan koperasi. Menurut Idris Adamu & Wan Fauziah (2012), jawatankuasa audit syarikat hendaklah terdiri sekurang-kurangnya tiga dan tidak lebih daripada enam anggota

lembaga pengarah bukan eksekutif bagi membolehkan mereka melaksanakan peranan mereka dengan berkesan.

Jawatankuasa audit dalaman hendaklah mempunyai ciri-ciri seperti celik kewangan, bebas dan berpengetahuan mengenai pengurusan risiko dan kawalan dalaman, komited, berpengalaman dan berkelayakan untuk menjalankan pelbagai tanggungjawab mereka dengan berkesan (IIA, 2014) dimana akan meningkatkan tadbir urus yang baik tanpa rasa takut dan pilih kasih (Zulkarnain et al., 2009). Selain itu, jawatankuasa audit berperanan memberikan kredibilitinya untuk integriti kawalan dalaman dan sistem pelaporan kewangan serta meningkatkan keyakinan dalam pelaporan kewangan syarikat serta menjadi penghubung antara pihak pengurusan dan juruaudit dalaman atau luaran dan menyediakan saluran yang berwibawa bagi menyelesaikan perbezaan pandangan antara pelbagai pihak dalam organisasi (Idris Adamu & Wan Fauziah, 2012).

Bagi sektor swasta, tanggungjawab jawatankuasa audit dalaman seperti yang dinyatakan oleh Idris Adamu & Wan Fauziah (2012) adalah seperti berikut:

- Menyemak dengan pengurusan dan ketua eksekutif audit tentang piagam, aktiviti, kakitangan dan struktur organisasi audit dalaman.
- Mempunyai kuasa mutlak untuk mengkaji semula dan meluluskan rancangan audit tahunan dan semua perubahan besar rancangan tersebut.
- Memastikan tidak ada sekatan yang tidak wajar atau batasan dan kajian semula tentang persetujuan pelantikan, penggantian atau pemecatan ketua audit eksekutif.

- Mengkaji semula prestasi ketua audit eksekutif dan bersetuju dengan pampasan dan pelarasan gaji tahunan sekurang-kurangnya sekali setiap tahun.
- Mengkaji semula keberkesanan fungsi audit dalaman termasuklah pematuhan terhadap Rangka Kerja Amalan Profesional Antarabangsa untuk Audit Dalaman yang terdiri daripada definisi audit dalaman, kod etika dan piawaian yang dikeluarkan oleh Institut Audit Dalaman (IIA).
- Bertemu secara berasingan dengan ketua eksekutif audit dari semasa ke semasa untuk membincangkan sebarang perkara yang mana jawatankuasa audit dalaman fikirkan perlu untuk dibincangkan secara tertutup.

Selain daripada lembaga pengarah, jawatankuasa audit merupakan badan kedua terpenting dalam mekanisme tadbir urus korporat terutamanya dalam isu yang melibatkan penipuan semasa proses audit dijalankan (Cohen, Krishnamoorthy, & Wright, 2002). Jawatankuasa audit dilihat dapat meningkatkan aspek kewangan tadbir urus korporat (Zulkarnain et al., 2009). Namun, banyak kajian empirikal lepas menumpukan kepada mekanisme tadbir urus korporat dalam isu berkaitan kualiti pelaporan kewangan yang berkaitan dengan struktur lembaga termasuklah kebebasan lembaga, kepakaran kewangan dan keberkesanan jawatankuasa audit dimana sedikit perhatian diberikan kepada satu lagi mekanisme pemantauan penting dalam tadbir urus iaitu fungsi audit dalaman (Johl, Johl, Subramaniam, & Cooper, 2013).

Antara kajian yang menentukan keberkesanan fungsi audit dalaman dalam mencegah penipuan dijalankan oleh Salameh et al. (2011). Objektif kajian adalah untuk meneliti pelantikan audit dalaman daripada sumber luar selain daripada audit dalaman dalam organisasi bagi melihat kesannya kepada tadbir urus dan pengawasan organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa jawatankuasa audit dalaman dianggap berkesan

mencegah penipuan disebabkan mereka lebih banyak pengetahuan tentang budaya organisasi, polisi dan prosedur. Walaupun begitu, kebanyakan audit dalaman takut untuk melaporkan sebarang penipuan berkaitan pihak pengurusan atasan berbanding audit dalaman daripada sumber luar organisasi.

Berdasarkan literatur di atas, jelas menunjukkan kepentingan jawatankuasa audit dalaman terhadap tadbir urus sesebuah organisasi. Namun, berbeza dengan kajian Goodwin-Stewart & Kent (2006) mengenai kepentingan jawatankuasa audit dalaman dalam syarikat-syarikat senarai awam Australia yang mendapati bahawa hanya satu pertiga daripada sampel kajian menggunakan jawatankuasa audit dalaman dan jika ada, hanya terdapat satu atau dua kakitangan sahaja dalam jawatankuasa audit dalaman. Ini akan memberikan kesan kepada pengukuhan tadbir urus syarikat terutamanya dari segi pemantauan profil risiko syarikat dan pengenalan bidang untuk meningkatkan pengurusan risiko.

Begitu juga dengan hasil kajian Azham, Gloeck, Azharudin, Aidi, & Mohd Hadafi (2007) yang mengkaji kedudukan audit dalaman dalam agensi-agensi kerajaan negeri dan tempatan di Malaysia. Kajian mereka menemui bahawa organisasi gagal menekankan keperluan audit dalaman yang berkesan yang mengakibatkan salah urus berlaku. Mereka mendapati hanya 35 jabatan audit dalaman wujud daripada keseluruhan 202 jabatan bagi kerajaan negeri dan tempatan. Ini disebabkan oleh banyak agensi kerajaan negeri dan tempatan kekurangan kakitangan audit, kakitangan kurang kecekapan audit, tidak menerima sokongan yang mencukupi daripada pihak pengurusan atasan dan masalah ketersediaan serta kualiti program latihan dan pembangunan yang sesuai.

Menurut Azham et al. (2007), perhatian kepada fungsi audit dalaman bagi sektor awam dan swasta di Malaysia diperlukan bagi mengukuhkan tadbir urus sesebuah organisasi. Fungsi audit dalaman mempunyai potensi yang tinggi bagi menggalakkan akauntabiliti dan meningkatkan prestasi. Ahmad (2012) menyatakan jawatankuasa audit yang berkesan hendaklah menunjukkan potensi yang akan memberikan manfaat kepada organisasi terutamanya dari segi tadbir urus. Bagi meningkatkan proses tadbir urus, jawatankuasa audit dalaman hendaklah menggalakkan etika dan nilai-nilai yang sesuai, memastikan pengurusan prestasi organisasi dan akauntabiliti, menyampaikan maklumat risiko dan kawalan dalam organisasi dan membantu menyelaraskan aktiviti-aktiviti berkaitan tadbir urus lembaga dan pengurusan atasan. Justeru, pemantauan fungsi audit dalaman semakin diiktiraf sebagai peranan yang penting dalam proses tadbir urus (Zaman & Sarens, 2013) yang mana perlu mendapat sokongan daripada pihak pengurusan atasan juga untuk audit dalaman yang berkesan (Cohen & Sayag, 2010).

Bagi sektor koperasi di Malaysia, jawatankuasa audit dalaman dilantik oleh anggota lembaga koperasi yang terdiri daripada tidak kurang tiga orang dan tidak lebih daripada lima orang anggota (Akta Koperasi, 1993). Jawatankuasa audit dalaman akan diundi dan dilantik dalam kalangan anggota lembaga koperasi dalam mesyuarat lembaga (Zelhuda et al., 2014a). Jawatankuasa audit dalaman berperanan dalam sistem tadbir urus koperasi meliputi sistem kawalan dalaman dan pengurusan risiko disebabkan mereka berupaya menyediakan penilaian bebas dan boleh menjadi petunjuk kepada koperasi untuk patuh pada undang-undang, dasar dan prosedur sedia ada (SKM, 2009). Selain itu, menurut Akta Koperasi 1993, jawatankuasa audit dalaman juga bertanggungjawab terhadap pelantikan juruaudit luar yang cekap untuk memeriksa

akaun koperasi, perbelanjaan yang ditanggung berkenaan dengan pelantikan dan memastikan akaun yang diperiksa diluluskan oleh mesyuarat agung.

Secara rumusan, fungsi jawatankuasa audit dalaman telah banyak diberi penekanan dalam organisasi awam dan swasta disebabkan masalah penipuan dan penyelewengan di dalam organisasi yang semakin berleluasa (Salameh et al., 2011). Oleh itu, faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman ditambah sebagai pembolehubah dalam rangka kerja kajian disebabkan jika dilihat daripada struktur organisasi koperasi (Rajah 2.2), badan ini merupakan pihak yang sama penting yang menjalankan fungsi audit dalaman dalam pengurusan organisasi koperasi selain daripada anggota lembaga dan pengurusan koperasi. Tambahan lagi, kajian berkaitan audit dalaman terutamanya bagi sektor awam dan swasta di Malaysia masih tidak banyak lagi dijalankan (Azham et al., 2007). Maka, penyelidikan merasakan adalah relevan untuk mengkaji faktor ini sebagai pembolehubah yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

2.8 Kesimpulan

Secara kesimpulannya, bab ini telah membincangkan beberapa persoalan dan isu berkaitan gerakan dan prestasi koperasi yang menfokuskan kepada tadbir urus koperasi berdasarkan kepada literatur yang ada dan dapatan daripada kajian terdahulu. Selain itu, perbincangan terperinci mengenai teori yang digunakan dan pengubahsuaian model telah membantu pembentukan faktor-faktor yang dijangka mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Faktor-faktor yang dikemukakan adalah berdasarkan kepada dapatan kajian terdahulu yang seterusnya akan digunakan untuk membentuk hipotesis kajian. Jelas daripada dapatan kajian terdahulu menunjukkan faktor-faktor berkaitan iaitu kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja,

fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman adalah faktor yang mendorong penyelidik untuk menguji faktor ini dalam persekitaran dan skop koperasi.



BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Perbincangan dalam bab ini dimulakan dengan memfokuskan kepada pembentukan rangka kerja teori atau model kajian yang digunakan bagi menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Seterusnya, perbincangan akan menumpukan kepada pemilihan pembolehubah kajian dan pembentukan hipotesis-hipotesis kajian yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah kajian. Kemudian, perbincangan secara terperinci berkaitan kutipan data yang akan menjelaskan tentang sumber dan jenis data yang digunakan, kaedah persampelan yang digunapakai dan jumlah populasi entiti kajian. Perbincangan seterusnya memfokuskan kepada pengoperasian kajian yang meliputi definisi dan pengukuran pembolehubah. Selanjutnya, perbincangan mengenai analisis data yang akan menghasilkan keputusan kajian dan diakhiri dengan pelaporan hasil analisis tinjauan rintis yang dilakukan.

3.2 Rangka Kerja Kajian

Pembentukan rangka kerja kajian dilakukan selepas meneliti literatur-literatur berkaitan dengan isu dan objektif kajian yang telah dibincangkan dengan mendalam dalam Bab 2 (Sorotan Literatur). Dalam sorotan literatur, perbincangan adalah merangkumi model konseptual yang digunapakai oleh penyelidik lepas. Pembolehubah-pembolehubah yang akan dikaji merangkumi prestasi organisasi, pengukuran prestasi organisasi dan prestasi bukan kewangan koperasi iaitu tadbir urus serta faktor-faktor yang dijangka mempengaruhinya.

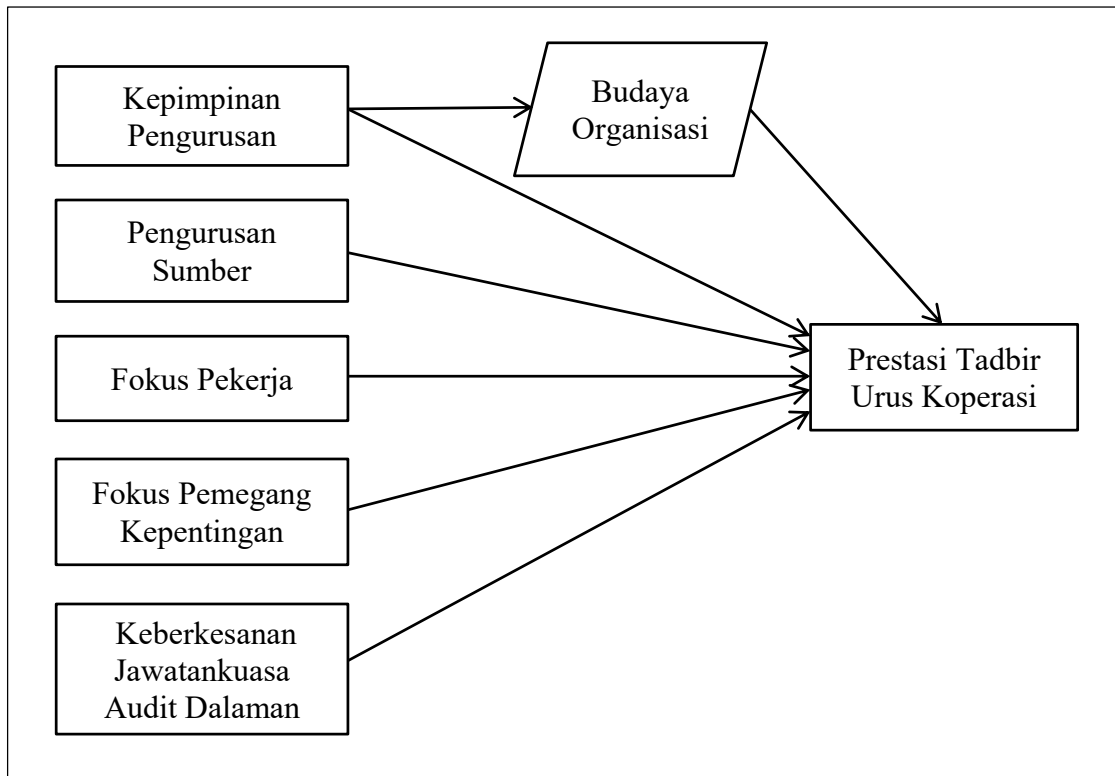
Rangka kerja kajian dibentuk dengan menggunakan teori berasaskan sumber (RBT) sebagai teori asas dalam menjelaskan hubungan antara pembolehubah yang dikaji dengan prestasi tadbir urus koperasi. Teori RBT digunakan dalam kajian ini bagi menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi sama ada menggunakan sumber-sumber sedia ada ataupun membangunkan sumber-sumber firma yang lain bagi melaksanakan strategi dalam mencapai kelebihan daya saing. Oleh itu, model kajian berdasarkan RBT adalah secara efektifnya dapat menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Seterusnya, rangka kerja kajian disusun dengan mengadaptasi model VBTPM (*Rajah 2.9*) yang diperkenalkan oleh Mokhtar et al. (2003) yang mana model VBTPM ini dibangunkan berdasarkan model asal oleh Nooreha et al. (2001) iaitu model TPM (*Total Performance Excellence Model*). Rangka kerja kajian juga dibentuk dengan mengambilkira dapatan kajian oleh Fazli et al. (2004) yang mencadangkan Model Kecemerlangan Malaysia (*Rajah 2.5*). Model VBTPM oleh Mokhtar et al. (2003) diubahsuai bagi disesuaikan dengan sampel kajian ini iaitu koperasi-koperasi di Malaysia. Dengan kata lain, kajian ini melihat sama ada setiap pembolehubah yang dikaji mempunyai hubungan dengan prestasi tadbir urus koperasi yang juga faktor penyumbang kepada prestasi koperasi secara keseluruhan.

Kesimpulannya, pembolehubah-pembolehubah yang dikaji adalah menggunakan teori RBT sebagai asas kajian yang mana pembolehubah-pembolehubah kajian yang telah dikenalpasti untuk diuji terdiri daripada kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja dan fokus pemegang kepentingan. Ini juga bagi mengisi jurang kajian lepas yang mana penggunaan teori RBT belum lagi dijelaskan

dalam konteks organisasi koperasi. Kemudian, terdapat satu pembolehubah ditambah dalam rangka kajian ini iaitu keberkesanan jawatankuasa audit dalaman kerana jawatankuasa ini merupakan bahagian yang penting dalam sistem tadbir urus koperasi selain daripada anggota lembaga dan pengurusan koperasi (SKM, 2015b). Selain itu, berdasarkan Laporan Tahunan SKM berkaitan aduan-aduan yang diterima berkaitan dengan tadbir urus koperasi, jawatankuasa audit dalaman juga tidak terlepas daripada terlibat dalam isu salah laku tadbir urus di koperasi-koperasi. Hal ini mendorong kepada pengujian faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dalam kajian ini. Kajian ini turut menguji peranan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi. Faktor budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara dalam kajian lepas hanya menumpu kepada organisasi perniagaan tetapi belum lagi dijelaskan dalam konteks organisasi koperasi.

Perhubungan secara konseptual antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar berdasarkan teori berasaskan sumber (RBT) dapat dijelaskan melalui Rajah 3.1 dibawah.



Rajah 3.1
Rangka Kerja Kajian

Rajah 3.1 menunjukkan bahawa prestasi tadbir urus koperasi dijangka dipengaruhi oleh pembolehubah kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman. Selain itu, pembolehubah budaya organisasi juga berperanan sebagai pembolehubah pengantara (*mediating variable*) antara pembolehubah kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi selain daripada mempunyai hubungan secara langsung dengan prestasi tersebut.

3.3 Hipotesis Kajian

Penyataan hipotesis dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada teori berasaskan sumber seperti yang telah dibincangkan dalam Bab 2 (rujuk seksyen 2.4.1) dan juga berdasarkan kepada dapatan kajian terdahulu. Faktor-faktor seperti kepimpinan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan

jawatankuasa audit dalaman diandaikan merupakan sumber-sumber yang mampu memberi kelebihan daya saing dan seterusnya memberi kesan kepada prestasi tadbir urus koperasi.

3.3.1 Kepimpinan Pengurusan

Pemimpin dalam sesebuah organisasi bertanggungjawab menentukan hala tuju strategik organisasi meliputi objektif dan tindakan strategik (Mokhtar, Suzilawati, & Mohd Rashid, 2012). Kepimpinan pengurusan dalam kajian ini merujuk kepada keupayaan pengurusan atasan koperasi iaitu anggota lembaga koperasi dalam menyediakan hala tuju dan visi, mengiktiraf dan memupuk kebolehan individu, memaparkan karisma dengan melahirkan keyakinan dalam membuat keputusan, menggalakkan imaginasi, kreatif menggunakan gerak hati dan logik serta memberi inspirasi kepada pekerja bawahan supaya lebih komited bagi mencapai matlamat organisasi (Fazli, Mohd Ashari, Khairul, et al., 2004).

Kepimpinan perlu disokong oleh nilai-nilai teras yang mendorong dan membantu pemimpin untuk memandu organisasi ke arah landasan yang betul dan tahap yang lebih tinggi (Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Fazli, et al., 2010). Maka, penggunaan nilai-nilai teras yang perlu dihayati dalam kepimpinan bagi mencapai keseluruhan kecemerlangan organisasi adalah penting untuk ditentukan (Mokhtar et al., 2003). Walaubagaimana pun, kajian lepas seperti Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Fazli, et al. (2010) hanya menumpukan kepada kesan nilai-nilai teras kepada kecemerlangan organisasi secara keseluruhan. Berbeza dengan kajian ini yang akan menggunakan nilai-nilai teras tersebut sebagai item yang mengukur faktor kepimpinan dalam mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Kajian terdahulu mendapati adalah amat sukar menemui kajian yang menguji faktor kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus organisasi. Namun, kajian yang menguji faktor kepimpinan pengurusan dan prestasi organisasi ada ditemui. Justeru, kajian ini akan menerokai hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi yang mana hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi organisasi dijadikan panduan. Tambahan lagi, prestasi tadbir urus koperasi dalam kajian ini merujuk kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya sepertimana yang telah dinyatakan dalam DKN 2011-2020 bahawa tadbir urus koperasi yang baik merupakan salah satu petunjuk prestasi koperasi.

Kajian-kajian terdahulu menghasilkan keputusan yang pelbagai mengenai hubungan antara kepimpinan dan prestasi organisasi. Antara kajian yang menunjukkan hubungan yang signifikan adalah seperti kajian oleh Gil, Rico, Alcover, & Barrasa (2005), Obiwuru et al. (2011), Cavazotte et al. (2012), Braun et al. (2013) dan Castelli (2016). Kajian Braun et al. (2013) mendapati bahawa kepimpinan transformasi berupaya meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi pasukan di peringkat individu dan pasukan. Begitu juga dengan hasil kajian Cavazotte et al. (2012) menunjukkan yang tingkahlaku transformasi pemimpin merupakan kepimpinan yang berkesan yang membantu meningkatkan pencapaian hasil organisasi. Walaupun begitu, terdapat juga kajian yang menunjukkan keputusan yang sebaliknya seperti kajian oleh McColl-Kennedy & Anderson (2002) dan McMurray, Islam, Sarros, & Pirola-Merlo (2012). McColl-Kennedy & Anderson (2002) mendedahkan bahawa kepimpinan transformasi boleh memberi pengaruh yang negatif ke atas prestasi pekerja jika terdapat emosi negatif seperti kecewa atau marah yakni memberi kesan kepada prestasi organisasi juga.

Jing & Avery (2008) membuat kesimpulan bahawa walaupun terdapat banyak hipotesis antara hubungan kepimpinan dan prestasi organisasi dicadangkan oleh beberapa penyelidik, tetapi penemuan terkini adalah tidak meyakinkan dan sukar untuk ditafsir. Ini adalah mungkin disebabkan konsep kepimpinan yang berbeza digunakan dalam kajian yang berbeza objektifnya yang mana perbandingan sukar dibuat walaupun sesetengah penyelidik percaya bahawa kepimpinan boleh meningkatkan prestasi organisasi.

Namun, kajian ini menjangkakan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi yang juga merupakan petunjuk kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya jika pemimpin sesebuah pengurusan koperasi mempraktikkan nilai-nilai teras baik. Nilai-nilai teras yang diadaptasi daripada model VBTPEM yang dicadangkan oleh Mokhtar et al. (2003) yang mana menjadi item kepada faktor kepimpinan pengurusan adalah terdiri daripada nilai-nilai kebenaran, kebolehpercayaan, keikhlasan, hala tuju, komitmen dan kecekapan. Nilai-nilai teras yang wujud dalam faktor kepimpinan pengurusan ini diharap membantu organisasi koperasi meningkatkan prestasi tadbir urus koperasi. Justeru, hipotesis kajian berikut dibentuk:

H₁: *Kepimpinan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.*

3.3.2 Budaya Organisasi

Menurut Matin, Jandaghi, Khanifar, & Heydari (2009), kebanyakan hasil kajian lepas menunjukkan bahawa faktor yang paling berkesan meningkatkan prestasi organisasi adalah budaya. Para penyelidik terdahulu seperti Lim (1995), Choudhry et al. (2007),

Madu (2011), Zehir et al. (2011), Tidor et al. (2012), Shahzad et al. (2012), Gideon, Sonrandein, & Georgina (2013) dan Goromonzi (2016) juga berpendapat budaya merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam organisasi. Secara khususnya, budaya organisasi merujuk kepada amalan dalam menjalankan operasi pengendalian yang merujuk kepada nilai-nilai yang disarankan yang perlu difahami oleh organisasi (Schein, 1997).

Berdasarkan kajian empirikal awal yang dijalankan oleh Cameron & Freeman (1991), budaya organisasi mempunyai hubungan yang kuat dengan prestasi sesebuah organisasi. Literatur lepas juga ada menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan hasil organisasi iaitu prestasi kewangan seperti dalam kajian Zehir et al. (2011). Walaupun begitu, terdapat juga kajian empirikal oleh Lim (1995) menemui bahawa tidak ada hubungan antara kedua-dua pembolehubah.

Sehubungan dengan itu, kebanyakan penyelidik lebih cenderung untuk mengkaji peranan budaya organisasi tetapi tidak disokong oleh nilai-nilai yang menjadi asas kepada faktor budaya organisasi yang mempengaruhi prestasi organisasi walaupun nilai-nilai tersebut adalah penentu budaya organisasi (Mokhtar et al., 2012). Budaya organisasi dibentuk oleh pemimpin dalam organisasi melalui pemodelan nilai-nilai penting (Russell, 2001). Justeru, budaya organisasi yang baik boleh dikekalkan jika wujud suasana yang kondusif di dalam organisasi seperti persaudaraan (ukhwah), perundingan, prihatin, kerja berpasukan, hormat dan kualiti (Mokhtar et al., 2012). Oleh itu, item-item nilai ini akan menyokong faktor budaya organisasi dalam kajian ini.

Penemuan literatur mendapati kajian terdahulu banyak menguji faktor budaya organisasi dan prestasi organisasi. Namun, kajian yang menguji faktor budaya organisasi dan prestasi tadbir urus organisasi adalah amat sukar ditemui. Justeru, kajian ini ingin menerokai hubungan budaya organisasi dan prestasi tadbir urus koperasi yang mana hubungan budaya organisasi dan prestasi organisasi dijadikan panduan memandangkan prestasi tadbir urus koperasi dalam kajian ini merujuk kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya.

Biarpun kajian terdahulu menghasilkan keputusan yang pelbagai dan tidak konsisten mengenai hubungan antara budaya organisasi dan prestasi organisasi, namun, kajian ini menjangkakan terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan prestasi tadbir urus koperasi yang merupakan petunjuk kepada prestasi koperasi. Ini adalah kerana koperasi mempunyai nilai-nilai koperasi seperti yang telah dinyatakan dalam Akta Koperasi 1993 yang mana seharusnya menjadi budaya kepada anggota-anggota koperasi. Jika nilai-nilai ini dipraktikkan, maka ianya akan memberi kesan yang positif kepada tadbir urus koperasi tersebut. Kajian ini agak berbeza dalam mengukur prestasi koperasi dengan merujuk kepada prestasi tadbir urusnya. Justeru, berdasarkan hasil kajian diatas, hipotesis berikut dibentuk:

H₂: *Budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.*

3.3.2.1 Budaya Organisasi Sebagai Pembolehubah Pengantara

Disamping kajian yang mengkaji hubungan secara langsung antara budaya dan prestasi organisasi, terdapat juga kajian yang menjadikan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara. Sebagai contoh, dapatan kajian Ogbonna & Harris (2000)

mendapati bahawa budaya organisasi merupakan perantara kepada hubungan antara kepimpinan dan prestasi organisasi. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan tidak dikaitkan secara langsung dengan prestasi organisasi tetapi dikaitkan dengan hubungan secara tidak langsung di mana budaya organisasi menjadi perantara kepada hubungan kepimpinan dengan prestasi.

Seperti yang telah dinyatakan pada subseksyen sebelumnya, kajian terdahulu yang menguji hubungan budaya organisasi dan prestasi tadbir urus organisasi adalah sukar ditemui. Begitu juga kajian yang menguji budaya organisasi sebagai faktor pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus organisasi. Memandangkan kajian ini ingin menerokai faktor budaya organisasi sebagai kesan pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi, maka, kajian terdahulu yang menguji budaya organisasi sebagai faktor pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi organisasi dijadikan panduan agar dapatan kajian lalu dapat digunakan untuk menyokong hipotesis kajian ini.

Oleh itu, kajian ini menjangkakan budaya organisasi akan menjadi faktor pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Ini berikutan dengan penemuan kajian terdahulu yang dijalankan oleh Zehir et al. (2011) yang menguji budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara (*mediating variable*) antara hubungan kepimpinan dan prestasi organisasi. Zehir et al. (2011) mendedahkan bahawa budaya organisasi seolah-olah menjadi kunci kepada jenis kepimpinan dan prestasi firma. Sehubungan dengan itu, kajian ini menjangkakan kepimpinan pengurusan yang berlandaskan nilai-nilai budaya koperasi dijangka akan mempengaruhi tadbir urusnya. Kebanyakan kajian lepas banyak menumpukan kepada

hubungan budaya dengan prestasi kewangan (Zehir et al., 2011; Tidor, Gelmeranu, Baru, & Morar, 2012; Gideon A, Sonrandein, & Georgina I, 2013; Uzkurt et al., 2013). Namun, berbeza dengan kajian ini yang mengukur prestasi koperasi dengan merujuk kepada tadbir urusnya. Oleh itu, hipotesis berikut dibentuk:

H₃: *Budaya organisasi merupakan faktor pengantara diantara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi.*

3.3.3 Pengurusan Sumber

Pengurusan sumber merujuk kepada kegiatan mengatur sumber sesebuah organisasi agar penggunaan sumber dapat dioptimumkan dan seterusnya mencapai prestasi yang lebih baik serta lebih kompetitif daripada pesaing (Mokhtar et al., 2003). Sumber-sumber boleh terdiri daripada sumber aset fizikal, manusia dan kewangan (J. Barney, 1991). Pengurusan sumber yang berkesan akan mempengaruhi pengurusan tertinggi untuk menyediakan ganjaran, insentif dan kebajikan untuk pekerja-pekerja yang layak (Mokhtar et al., 2012).

Kajian terdahulu mendapati adalah amat sukar menemui kajian yang menguji hubungan antara pengurusan sumber dan prestasi tadbir urus. Walaupun begitu, kajian terdahulu yang menguji hubungan antara pengurusan sumber dan prestasi organisasi ada ditemui. Justeru, kajian ini akan menerokai hubungan pengurusan sumber dan prestasi tadbir urus koperasi yang mana hubungan pengurusan sumber dan prestasi organisasi dijadikan panduan agar dapat digunakan untuk menyokong hipotesis kajian ini. Ini adalah kerana prestasi koperasi dalam kajian ini adalah merujuk kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya.

Berdasarkan kajian Huselid (1995), pengurusan sumber mempunyai hubungan positif dengan prestasi organisasi yang mana hasil kajiannya yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia mendapati jika organisasi memperkasakan pengurusan sumber manusia maka, kewangan organisasi akan meningkat tinggi disebabkan pekerja menunjukkan kemahiran dan gelagat yang positif. Kajian-kajian lain juga melaporkan wujudnya hubungan signifikan antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi organisasi (Delaney & Huselid, 1996; Ulrich, 1997; Chien, 2004; Chew & Sharma, 2005; Ordóñez DePablos & Lytras, 2008; Lo & Abang Azlan, 2009; Williams & Rosmah, 2010; Intan, Ho, & Galang, 2011; Mei, Khulida Kirana, et al., 2013).

Walaupun banyak kajian mendapati wujudnya hubungan positif, namun terdapat juga kajian yang mendapati keputusan yang sebaliknya seperti kajian oleh Chan, Shaffer, & Snape (2004), Chang & Huang (2005) dan Vivares-Vergara et al. (2016). Sebagai contoh, kajian Chang & Huang (2005) gagal mencari kesan langsung yang signifikan antara pengurusan sumber manusia dan prestasi organisasi. Berdasarkan literatur lepas juga, banyak kajian hanya menumpukan kepada prestasi kewangan bagi menguji perhubungannya dengan pengurusan sumber terutamanya pengurusan sumber manusia (Huselid, 1995; Ulrich, 1997; Chew & Sharma, 2005; Hyde, Stup, & Holden, 2008; Ngo, Lau, & Foley, 2008; Sheehan, 2013).

Oleh sebab itu, kajian ini akan menumpukan kepada prestasi bukan kewangan koperasi iaitu prestasi tadbir urus koperasi. Ini adalah kerana pengurusan sumber yang cekap dapat mengurangkan masalah penyelewengan, salah laku dan penyalahgunaan kuasa oleh pihak tertentu dalam koperasi yang mana dijangka memberi kesan positif kepada tadbir urus koperasi. Selain itu, nilai-nilai teras yang dikehendaki dalam pengurusan

sumber iaitu keberkesanan, kesesuaian, pengoptimuman, kecekapan, berhemah dan synergism digunakan sebagai item-item yang membentuk faktor pengurusan sumber (Mokhtar et al., 2012). Kajian ini menjangkakan terdapatnya hubungan yang signifikan antara pengurusan sumber dan prestasi tadbir urus koperasi. Justeru, hipotesis berikut diuji:

H₄: *Pengurusan sumber mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.*

3.3.4 Fokus Pekerja

Pekerja merupakan aset paling berharga bagi sesebuah organisasi berbanding modal atau peralatan (Khan, Farooq, & Hussain, 2010) yang boleh membentuk reputasi dan memberikan keuntungan kepada organisasi atau sebaliknya (Elnaga & Imran, 2013). Pekerja juga merupakan pihak berkepentingan utama di dalam syarikat yang mempunyai ciri-ciri sebagai pemegang kepentingan dalaman (Ektor, 2010a). Fokus pekerja merujuk kepada sejauh mana pihak pengurusan memberi tumpuan kepada kebajikan pekerja dan kesejahteraan mereka yang mana secara tidak langsung memberi motivasi bagi mereka untuk komited kepada tugas-tugas dan tanggungjawab mereka (Mokhtar et al., 2012). Justeru, pekerja haruslah mempunyai tanggungjawab moral agar dapat memantau prestasi mereka sendiri dan bekerja untuk pembangunan diri (Junaidah, 2009).

Banyak kajian yang memfokuskan kepada pembangunan pekerja yang menguji sama ada akan memberi kesan kepada prestasi sesebuah organisasi atau tidak. Kajian terdahulu mendapati adalah amat sukar menemui kajian yang menguji hubungan pekerja dan prestasi tadbir urus organisasi. Justeru, kajian ini menggunakan dapatan

kajian terdahulu yang menguji hubungan fokus pekerja dan prestasi organisasi agar dapat digunakan untuk menyokong hipotesis kajian ini. Tambahan lagi, prestasi tadbir urus koperasi dalam kajian ini merupakan salah satu petunjuk prestasi koperasi secara keseluruhannya.

Antara kajian yang mendapati pembangunan pekerja boleh meningkatkan prestasi pekerja yakni kepuasan pekerja seterusnya memberi kesan kepada prestasi organisasi seperti kajian oleh Antonacopoulou (2000), Lee & Bruvold (2003), Hameed & Waheed (2011) dan Elnaga & Imran (2013). Selain itu, terdapat juga kajian yang mengkaji hubungan antara penglibatan pekerja dalam aktiviti organisasi terhadap prestasi individu dan organisasi (Truss et al., 2013). Sebagai contoh, kajian oleh Markos & Sridevi (2010) mendapati wujudnya hubungan positif antara penglibatan pekerja dan hasil prestasi organisasi meliputi pengekalan pekerja, produktiviti, keuntungan, kesetiaan pelanggan dan keselamatan.

Antara kajian yang mengkaji fokus pekerja berasaskan nilai-nilai teras adalah kajian oleh Mohd Rashid et al. (2012) yang mana mereka telah mengadaptasi model Mokhtar et al. (2003) bagi menentukan hubungan fokus pekerja berasaskan nilai-nilai teras terhadap prestasi keseluruhan organisasi. Namun, bagi kajian ini, penyelidik memfokuskan kepada nilai-nilai teras yang perlu ada dalam diri pekerja bagi meningkatkan prestasi tadbir urus koperasi. Menurut Mokhtar et al. (2012), nilai-nilai teras yang perlu ada kepada seseorang pekerja yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi adalah keadilan, perundingan (syura), saling mempercayai, kesetiaan, altruisme dan pemerkasaan. Nilai-nilai ini akan digunakan sebagai item yang membentuk fokus pekerja bagi menentukan prestasi tadbir urus koperasi. Organisasi

yang cemerlang dalam semua item dianggap mempunyai fokus pekerja yang tinggi. Maka, kajian ini menjangkakan fokus pekerja mempunyai hubungan dengan prestasi koperasi yakni prestasi tadbir urusnya. Justeru, hipotesis berikut diuji:

H₅: *Fokus pekerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.*

3.3.5 Fokus Pemegang Kepentingan

Pemegang kepentingan merupakan pihak yang penting dalam organisasi dalam membuat sebarang keputusan strategik (Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011). Ini menunjukkan pengurusan firma bukan sahaja bertanggungjawab memenuhi matlamat ekonomi tetapi juga bertanggungjawab menjaga kepentingan sosial dan ekonomi semua pihak berkepentingan (Azid et al., 2007). Dengan kata lain, syarikat tidak seharusnya menghadkan akauntabilitinya terhadap pemegang kepentingan yang melabur dalam syarikat sahaja tetapi perlu diperluaskan akauntabilitinya terhadap kumpulan pemegang kepentingan yang lain (Mohd Rashdan, 2014).

Dalam kajian ini, fokus pemegang kepentingan merujuk kepada usaha dan inisiatif koperasi dalam memenuhi keperluan dan jangkaan pemegang kepentingan serta masyarakat secara keseluruhannya. Koperasi haruslah menjalankan tanggungjawab sosial seperti memberi sumbangan pendidikan, perubatan, rekreasi dan alam sekitar bagi memenuhi keperluan pemegang kepentingan (Mokhtar et al., 2003). Koperasi juga perlu meningkatkan dan memantau tahap prestasi etika dalam semua operasinya untuk membina kepercayaan yang merupakan asas kepada hubungan yang baik dengan semua pihak berkepentingan (Wilson, 2000).

Berdasarkan literatur lepas, pemegang kepentingan mempunyai hubungan yang jelas dengan tadbir urus seperti dinyatakan dalam kajian Hill & Jones (1992) dengan mencadangkan teori pemegang kepentingan-agensi (*stakeholder-agency theory*). Kepentingan pemegang kepentingan kepada akauntabiliti dan tadbir urus organisasi dinyatakan juga dalam kajian Gray, Dey, Owen, Evans, & Zadek (1997) yang menyatakan beberapa model dibangunkan untuk membina teori yang menunjukkan akauntabiliti dan peranan pemegang kepentingan kepada tadbir urus. Kajian oleh Asyraf Wajdi (2012) turut mendedahkan menyatakan amalan tadbir urus korporat yang baik bergantung kepada bagaimana syarikat menguruskan kepentingan dan jangkaan berbeza daripada pelbagai pihak berkepentingan.

Walaupun begitu, kajian Turnbull (1997) ke atas tadbir urus koperasi menyatakan bahawa penyertaan pemegang kepentingan dalam tadbir urus seolah-olah diabaikan disebabkan masalah seperti wujudnya nilai-nilai kompetitif lebih daripada nilai-nilai kerjasama yang menghalang penyertaan luar, dan kurangnya pengalaman dan pengetahuan tentang bagaimana struktur menambah nilai hubungan dengan pemegang kepentingan luar.

Nilai-nilai teras yang dicadangkan oleh Mokhtar et al. (2012) dalam mengukur fokus pemegang kepentingan ialah penghormatan, tidak diskriminasi, manfaat bersama, koresponsifan, tanggungjawab sosial dan kesalinggantungan yang dapat mempengaruhi prestasi koperasi secara keseluruhannya (Mokhtar et al., 2012). Nilai-nilai ini haruslah menjadi landasan bagi mewujudkan hubungan yang baik dengan pemegang kepentingan seterusnya membantu peningkatan prestasi tadbir urus koperasi. Kajian terdahulu banyak mengkaji hubungan antara pemegang kepentingan dan tadbir urus

syarikat. Walaupun dilihat tidak berkaitan dengan prestasi tadbir urus koperasi, namun, dalam kajian ini menjangkakan hal yang sama kerana tadbir urus koperasi merupakan pertunjuk kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya. Hasil keputusan kajian terdahulu yang banyak mengkaji aspek tadbir urus syarikat juga diharap dapat digunakan untuk menyokong hipotesis kajian ini. Justeru, kajian ini menjangkakan terdapat hubungan antara fokus pemegang kepentingan dan prestasi tadbir urus koperasi. Oleh itu, hipotesis berkaitan dengan hal ini adalah:

H₆: *Fokus pemegang kepentingan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.*

3.3.6 Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman

Jawatankuasa audit dalaman memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan amalan tadbir urus korporat yang baik (Marn & Romuald, 2012). Kajian oleh Zulkarnain, Shamsheer, & Yusuf (2009) yang memilih syarikat-syarikat awam di Malaysia sebagai sampel kajian menemui bahawa penubuhan jawatankuasa audit merupakan langkah bagi memperbaiki mekanisma kawalan dalaman yang seterusnya boleh membantu meningkatkan amalan tadbir urus syarikat korporat. Justeru, jawatankuasa audit diberi kuasa untuk berfungsi bagi pihak lembaga pengarah dengan anggapan bahawa peranan pengawasan penting dalam tadbir urus korporat yang bertujuan melindungi pelabur dan memastikan akauntabiliti korporat (Rezaee et al., 2003).

Kejayaan jawatankuasa audit dalam memenuhi tanggungjawab pengawasan mereka bergantung kepada hubungan kerja mereka dengan pihak lain yang terlibat dalam tadbir urus korporat iaitu lembaga pengarah, pengurusan, juruaudit luar, juruaudit dalaman,

peguam, penasihat profesional, pengawal selia dan badan-badan penetapan standard (Rezaee et al., 2003). Antara kajian yang menunjukkan wujudnya hubungan signifikan antara jawatankuasa audit dalaman dengan tadbir urus organisasi adalah kajian oleh J. Cohen et al. (2002), Zulkarnain et al. (2009), Salameh et al. (2011) dan Al-Baidhani (2016). Namun, terdapat juga kajian yang menunjukkan keputusan yang sebaliknya iaitu kajian oleh Goodwin-Stewart & Kent (2006) dan Azham et al. (2007). Menurut Azham et al. (2007), perhatian kepada fungsi audit dalaman bagi sektor awam dan swasta di Malaysia diperlukan bagi mengukuhkan tadbir urus korporat. Fungsi audit dalaman mempunyai potensi yang tinggi bagi menggalakkan akauntabiliti dan meningkatkan prestasi. Marn & Romuald (2012) pula menemui majoriti pengaruh bukan eksekutif bebas dalam jawatankuasa audit tidak mempengaruhi prestasi firma.

Biarpun kajian terdahulu menghasilkan keputusan yang pelbagai dan tidak konsisten mengenai hubungan antara jawatankuasa audit dalaman dan prestasi organisasi, kajian ini menjangkakan terdapat hubungan yang positif diantara keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dan prestasi tadbir urus koperasi yang juga merupakan petunjuk kepada prestasi koperasi. Ini disebabkan jawatankuasa audit dalaman berperanan dalam sistem tadbir urus koperasi meliputi sistem kawalan dalaman dan pengurusan risiko (SKM, 2009). Oleh itu, jika mereka menjalankan tugas berlandaskan nilai-nilai teras yang baik, maka hal ini dijangka memberi kesan positif kepada prestasi tadbir urus koperasi. Item-item nilai teras bagi keberkesanan jawatankuasa audit dalaman yang digunakan bagi menguji hubungan antara kedua-dua pembolehubah adalah sama seperti nilai-nilai teras bagi faktor kepimpinan pengurusan koperasi disebabkan kedua-dua pihak ini merupakan pihak yang sama penting dalam tadbir urus koperasi. Maka, penyelidik menjangkakan nilai-nilai teras yang sama dipraktikkan oleh anggota lembaga koperasi,

pihak pengurusan kanan dan jawatankuasa audit dalaman bagi meningkatkan prestasi tadbir urus koperasi. Nilai-nilai teras tersebut adalah kebenaran, kebolehpercayaan, keikhlasan, hala tuju, komitmen dan kecekapan yang mana akan membantu organisasi mencapai kecemerlangan prestasi (Mokhtar et al., 2012). Justeru, hipotesis kajian berikut dibentuk:

H₇: *Keberkesanan jawatankuasa audit dalaman mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.*

3.4 Definisi Pengoperasian dan Pengukuran Pembolehubah

Seksyen ini bertujuan menjelaskan tentang definisi pengoperasian dan pengukuran semua pembolehubah-pembolehubah merangkumi pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas bagi menguji semua hipotesis-hipotesis yang telah dibina. Bagi kajian ini, pembolehubah bersandar adalah prestasi tadbir urus koperasi. Faktor-faktor seperti kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pelanggan, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dijangka akan mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Budaya organisasi juga akan menjadi faktor pengantara antara kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi.

Setiap pembolehubah akan mempunyai item nilai-nilai teras yang diadaptasi daripada Model VBTPM yang dibangunkan Mokhtar et al. (2003). Dengan kata lain, setiap pembolehubah akan mempunyai 6 item nilai-nilai teras yang menjadi kriteria asas dalam pengukuran pembolehubah-pembolehubah. Berikut adalah penjelasan terperinci mengenai pengukuran bagi setiap data yang berkenaan.

3.4.1 Prestasi Tadbir Urus Koperasi

Prestasi koperasi yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah merujuk kepada prestasi bukan kewangan iaitu prestasi tadbir urus koperasi sepertimana yang dinyatakan dalam DKN 2011-2020. Tadbir urus koperasi merupakan kriteria faktor bukan kewangan yang mempunyai nilai wajaran yang lebih tinggi berbanding tiga faktor bukan kewangan lain (perkhidmatan kepada anggota, tanggungjawab sosial dan objektif penubuhan) bagi menilai dan menentukan koperasi terbaik di Malaysia oleh pihak SKM. Ini menunjukkan yang tadbir urus koperasi merupakan elemen yang paling penting dalam membantu koperasi mencapai objektif dan matlamat yang dirancang. Jika tadbir urus koperasi menghadapi kegagalan, maka ini mungkin akan menjejaskan prestasi koperasi secara keseluruhan. Menurut Mokhtar et al. (2003), pengukuran prestasi organisasi telah berubah daripada mengukur kriteria ketara iaitu kewangan ke arah mengukur kriteria tidak ketara iaitu bukan kewangan. Pengukuran prestasi yang mengukur berdasarkan aspek kewangan seperti pulangan atas pelaburan, aliran tunai, dan peningkatan pendapatan dan keuntungan tidak dapat menggambarkan kualiti sebenar sesebuah organisasi yang mana pengukuran prestasi haruslah mempertimbangkan kepada penambahbaikan yang akan meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan (Mohd Rashid, Zainol, Nur Riza, Mokhtar, Wan Rosmanira, et al., 2010).

Kajian ini memilih pembolehubah tadbir urus koperasi sebagai prestasi bukan kewangan koperasi berikutan dengan pernyataan masalah kajian ini iaitu isu dan fenomena yang berlaku dalam koperasi iaitu kegagalan tadbir urus dalam kalangan lembaga koperasi dan pengurusan yang mana ianya berkait dengan tadbir urus koperasi tersebut. Dalam kajian ini, tadbir urus koperasi dioperasikan sebagai proses untuk mentadbir dan mengurus perniagaan serta hal ehwal koperasi bagi meningkatkan

kemakmuran perniagaan dan akauntabiliti korporat dengan objektif utamanya untuk mencapai nilai jangka panjang pemilik seterusnya mempengaruhi prestasi koperasi (SKM, 2015b).

Justeru, pengukuran prestasi tadbir urus koperasi berdasarkan prinsip-prinsip tadbir urus koperasi adalah amat penting bagi memastikan koperasi mempunyai tadbir urus yang cekap, berkesan dan telus agar menjamin pembangunan gerakan koperasi yang berterusan. Prinsip-prinsip tadbir urus koperasi yang mengandungi 15 prinsip ada dinyatakan dalam Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi (GP27) yang dikeluarkan oleh pihak SKM. Jika terdapat koperasi yang tidak mematuhi prinsip-prinsip tadbir urus tersebut, pihak koperasi dikehendaki melaporkan ketidakpatuhan terhadap garis panduan dalam laporan tahunan koperasi. Hal ini adalah bagi menyediakan keterangan kepada pihak pengurusan agar langkah alternatif untuk mematuhi prinsip yang terkandung dalam garis panduan dilakukan (SKM, 2015b). Dengan cara ini akan memastikan pihak koperasi sentiasa berwaspada dengan melaksanakan tadbir urus yang baik dan cekap. Oleh itu, tadbir urus koperasi diukur dengan mengadaptasi 15 prinsip tadbir urus koperasi yang diperkenalkan dan dijadikan 15 pernyataan berkaitan pembolehubah tadbir urus koperasi untuk dijawab oleh responden. Semua pernyataan diukur menggunakan skel *Likert* 5 mata. Skala 1 diberi bagi jawapan “sangat tidak setuju” sehingga skala 5 bagi jawapan “sangat setuju”.

3.4.2 Kepimpinan Pengurusan

Kepimpinan pengurusan dalam kajian ini ditakrifkan sebagai kepimpinan yang dipegang oleh anggota lembaga koperasi yang dilantik oleh anggota-anggota koperasi dalam MAT dan pihak pengurusan kanan yang dipilih oleh ALK. Kepimpinan yang

dipegang oleh anggota lembaga koperasi adalah merangkumi tugas mengawas dan mentadbir koperasi serta memastikan dasar dan amalan koperasi dikendalikan dengan berkesan disamping memastikan nilai dan kepentingan anggota-anggota koperasi dijaga. Manakala, kepimpinan yang dipegang oleh pihak pengurusan kanan adalah merangkumi tugas pentadbiran dan pengurusan koperasi seperti yang dikehendaki oleh pihak ALK agar setiap objektif yang telah ditetapkan oleh pihak ALK berjalan dengan lancar. Bagi kajian ini, kepimpinan diukur dengan mengadaptasi instrumen Mokhtar, Suzilawati, & Mohd Rashid (2012) yang terdiri daripada 6 item nilai-nilai teras iaitu, kebenaran, kebolehpercayaan, keikhlasan, hala tuju, komitmen dan kecekapan. Setiap item digunakan bagi membina pernyataan untuk dimasukkan dalam soal selidik. Semua pernyataan bagi setiap item diukur menggunakan skel *Likert* 5 mata. Skala 1 diberi bagi jawapan “sangat tidak setuju” sehingga skala 5 bagi jawapan “sangat setuju”.

3.4.3 Budaya Organisasi

Dalam kajian ini, budaya organisasi merujuk kepada satu set nilai, kepercayaan, tradisi dan persekitaran kerja dalaman yang dipegang dan diamalkan oleh setiap pekerja koperasi (Mokhtar et al., 2003). Budaya organisasi dalam kajian ini diukur dengan mengadaptasi instrumen Mokhtar, Mohd Rashid, Zainol, Fazli, & Nur Riza (2013) yang terdiri daripada 6 item iaitu, persaudaraan (ukhwah), perundingan, prihatin, kerja berpasukan, hormat dan kualiti. Setiap item digunakan bagi membina pernyataan untuk dimasukkan dalam soal selidik. Pembolehubah ini diukur menggunakan skel *Likert* 5 mata. Skala 1 diberi bagi jawapan “sangat tidak setuju” sehingga skala 5 bagi jawapan “sangat setuju”.

3.4.4 Pengurusan Sumber

Pengurusan sumber dalam kajian ini bermaksud proses menggunakan sumber koperasi dengan cara yang paling cekap yang merangkumi sumber manusia, kewangan dan aset. Hal ini juga termasuklah kegiatan mengatur sumber koperasi agar penggunaan sumber dapat dioptimumkan dan seterusnya mencapai prestasi yang lebih baik serta lebih kompetitif daripada pesaing. Dalam kajian ini, pengurusan sumber diukur dengan mengadaptasi instrumen Mokhtar et al. (2012) yang mencadangkan 6 item iaitu keberkesanan, kesesuaian, pengoptimuman, kecekapan, berhemah dan synergism yang diukur menggunakan skel *Likert* 5 mata. Setiap item digunakan bagi membina pernyataan untuk dimasukkan dalam soal selidik. Skala 1 diberi bagi jawapan “sangat tidak setuju” sehingga skala 5 bagi jawapan “sangat setuju”.

3.4.5 Fokus Pekerja

Dalam kajian ini, pembolehubah fokus pekerja didefinisikan sebagai inisiatif yang dilakukan oleh koperasi bagi mewujudkan perasaan positif dikalangan kakitangan koperasi terhadap tugas dan organisasi. Perkara ini juga merangkumi pelbagai program yang dijalankan koperasi seperti skim cadangan pekerja, program ganjaran pekerja dan pembangunan pasukan. Nilai-nilai bagi fokus pekerja diukur dengan mengadaptasi nilai-nilai teras yang telah dibangunkan oleh Mokhtar et al. (2012) yang terdiri daripada 6 item iaitu, keadilan, perundingan (syura), saling mempercayai, kesetiaan, altruisme dan pemeraksanaan. Soalan berbentuk pernyataan dibina berdasarkan 6 item ini bagi menentukan pengaruhnya terhadap prestasi tadbir urus koperasi yang diukur menggunakan skel *Likert* 5 mata. Skala 1 diberi bagi jawapan “sangat tidak setuju” sehingga skala 5 bagi jawapan “sangat setuju”.

3.4.6 Fokus Pemegang Kepentingan

Fokus pemegang kepentingan dalam kajian ini dioperasikan sebagai tumpuan yang diberikan oleh pengurusan tertinggi koperasi kepada orang yang mempunyai kepentingan dalam koperasi yang mana pemegang kepentingan menyediakan sokongan yang perlu kepada koperasi dan boleh menarik diri sekiranya kehendak atau jangkaan mereka tidak dipenuhi. Pihak koperasi perlu memastikan pemegang kepentingan mendapat maklumat terkini koperasi dan manfaat daripada aktiviti-aktiviti koperasi. Pemegang kepentingan boleh terdiri daripada pelanggan, pekerja dan masyarakat. Nilai-nilai teras fokus pemegang kepentingan yang perlu wujud terhadap pemegang kepentingan koperasi terdiri daripada 6 item iaitu, penghormatan, tidak diskriminasi, manfaat bersama, koresponsifan, tanggungjawab sosial dan kesalinggantungan (Mokhtar et al., 2012). Setiap item digunakan bagi membina pernyataan untuk dimasukkan dalam soal selidik. Bagi mengukur pembolehubah ini, skel *Likert* 5 mata digunakan. Skala 1 diberi bagi jawapan “sangat tidak setuju” sehingga skala 5 bagi jawapan “sangat setuju”.

3.4.7 Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman

Dalam kajian ini, keberkesanan jawatankuasa audit dalaman merujuk kepada suatu badan dalaman koperasi yang memastikan pematuhan, kecekapan dan keberkesanan sistem pengurusan, kewangan dan kawalan dalaman koperasi agar sebarang penipuan dan salah laku dapat dicegah. Jawatankuasa yang berkesan berupaya menyediakan penilaian bebas dan boleh menjadi petunjuk kepada koperasi untuk patuh pada undang-undang, dasar dan prosedur sedia ada. Nilai-nilai teras keberkesanan jawatankuasa audit dalaman adalah sama seperti nilai-nilai teras bagi faktor kepimpinan pengurusan disebabkan kedua-dua pihak ini merupakan pihak yang sama penting dalam tadbir urus

koperasi. Nilai-nilai teras yang diukur adalah kebenaran, kebolehpercayaan, keikhlasan, hala tuju, komitmen dan kecekapan (Mokhtar et al., 2012). Setiap item digunakan bagi membina pernyataan untuk dimasukkan dalam soal selidik. Bagi mengukur pembolehubah ini, skel *Likert* 5 mata digunakan yang mana terdapat 6 pernyataan dengan skala 1 diberi bagi jawapan “sangat tidak setuju” sehingga skala 5 bagi jawapan “sangat setuju”.

3.5 Populasi Kajian

Populasi kajian ini terdiri daripada individu yang terlibat dalam organisasi koperasi yang mana maklumat dan persepsi terhadap tadbir urus di dalam sesebuah koperasi perlu dikumpul dan diketahui. Mengikut statistik SKM, bilangan koperasi yang terletak di Semenanjung Malaysia bagi tahun berakhir 2014 adalah sebanyak 9,804 buah. Bagaimanapun, terdapat dua koperasi merupakan koperasi dalam sektor perbankan yang mana sektor ini mempunyai peraturan khas terhadap laporan kewangannya yang dikeluarkan oleh Bank Negara serta tidak tertakluk kepada Akta Koperasi 1993. Maka, kedua-duanya dikeluarkan daripada senarai menjadikan jumlah keseluruhan koperasi adalah sebanyak 9,802 buah. Semua koperasi ini dikelaskan kepada empat kluster iaitu kluster besar, sederhana, kecil dan mikro yang mana pengkelasan adalah berdasarkan kepada jumlah jualan tahunan koperasi yang juga mewakili tahap prestasi gerakan koperasi di Malaysia. Maklumat terperinci mengenai bilangan koperasi mengikut kluster adalah seperti di Jadual 3.1.

Jadual 3.1

Bilangan Koperasi Mengikut Negeri dan Kluster Bagi Tahun 2014

Negeri	Besar	Sederhana	Kecil	Mikro
Johor	23	71	162	895
Kedah	7	29	107	777
Kelantan	14	24	106	592
Melaka	2	10	59	381
Negeri Sembilan	4	32	75	537
Pahang	24	75	100	728
Perak	16	52	125	1056
Perlis	3	10	18	144
Pulau Pinang	9	19	67	582
Selangor	14	30	106	1244
Terengganu	15	38	98	458
Wilayah Persekutuan	39	65	66	694
Jumlah	170	455	1089	8088

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2014)

3.6 Persampelan dan Saiz Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2013), persampelan perlu dilakukan daripada keseluruhan populasi kerana kekangan masa, kos dan sumber manusia. Sampel adalah subkumpulan daripada keseluruhan populasi kajian. Selain itu, persampelan dilakukan bagi mendapat pemahaman tentang masalah kajian dan fenomena utama kajian (Creswell, 2007). Berdasarkan isu kajian ini iaitu prestasi tadbir urus koperasi, maka, kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) dilakukan. Persampelan bertujuan merupakan suatu kaedah yang memilih sekumpulan subjek yang mempunyai ciri-ciri tertentu sahaja yang dipilih sebagai responden kajian berdasarkan pengetahuan dan tujuan khusus penyelidikan pengkaji (Sekaran & Bougie, 2013b).

Bagi tujuan kajian ini, sampel kajian menfokuskan kepada individu daripada koperasi kluster besar iaitu sebanyak 170 buah koperasi (Rujuk Jadual 3.1). Berdasarkan laporan statistik SKM bagi tahun berakhir 2014, koperasi kluster besar menyumbangkan

94.20% daripada jumlah keseluruhan perolehan gerakan koperasi. Ini menunjukkan bahawa koperasi kluster besar merupakan penyumbang utama dan terbesar kepada jumlah perolehan gerakan koperasi di Malaysia seterusnya mempengaruhi prestasi gerakan koperasi secara keseluruhan. Justeru, hanya koperasi kluster besar yang dijangkakan mempunyai pihak pengurusan kanan berbanding koperasi sederhana, kecil dan mikro memandangkan kajian ini memerlukan pengurus koperasi sebagai salah seorang responden untuk menjawab soal selidik.

Sejajar dengan itu, adalah wajar individu yang terdapat di koperasi kluster besar sahaja dipilih sebagai sampel kajian. Jadual 3.2 menunjukkan perolehan koperasi mengikut kluster yang menjadi asas kepada pemilihan sampel.

Jadual 3.2
Perolehan Koperasi Mengikut Kluster Bagi Tahun 2014

Kluster	Bilangan Koperasi	Perolehan (RM Juta)	% Perolehan
Besar	170	26,789.99	94.20
Sederhana	455	966.47	3.40
Kecil	1089	451.85	1.59
Mikro	8088	234.27	0.82
Jumlah	9802	28,442.58	100.00

Sumber: Suruhanjaya Koperasi Malaysia (2014)

Sampel kajian yang dipilih bagi setiap koperasi kluster besar terdiri daripada tiga orang responden iaitu Anggota Lembaga Koperasi, pihak pengurusan kanan koperasi sama ada Pengurus Koperasi atau Pegawai Kewangan Koperasi dan anggota-anggota koperasi. Hal ini menjadikan saiz sampel kajian ini adalah sebanyak 510 orang responden (170 x 3). ALK adalah pihak yang mentadbir, merancang dan melaksanakan aktiviti koperasi yang telah diluluskan dan ditetapkan dalam MAT. Manakala, pihak pengurusan kanan adalah kumpulan teras individu yang bertanggungjawab

mengendalikan perniagaan koperasi. Pengurusan kanan juga adalah pihak yang melaksanakan arahan daripada pihak lembaga pengarah dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap prestasi koperasi. Selain itu, anggota-anggota koperasi turut dipilih sebagai responden kajian bagi melihat pandangan mereka terhadap tadbir urus koperasi. ALK, pihak pengurusan kanan dan anggota-anggota koperasi merupakan penyumbang utama kepada elemen tadbir urus koperasi yang baik (SKM, 2016b). Tiga jenis responden ini dipilih bagi mengelakkan konflik kepentingan semasa menjawab pernyataan dalam soal selidik yang mana boleh menyumbang kepada isu berat sebelah (*bias*). Hal ini kerana fenomena dan permasalahan kajian ini adalah berkaitan dengan ALK dan pihak pengurusan kanan koperasi. Justeru, ALK, pihak pengurusan kanan dan anggota-anggota koperasi dijadikan sasaran kajian ini.

Walaupun begitu, pemilihan saiz sampel bagi tujuan analisis adalah bergantung kepada kadar maklumbalas pihak responden terhadap soal selidik yang dihantar yang mana ada kemungkinan responden tidak bersetuju untuk terlibat dalam kajian ini (Bryman & Bell, 2007a). Selain itu, saiz sampel minimum juga ditentukan dengan menggunakan peraturan kebiasaan (*rule of thumb*) iaitu, sepuluh kali bilangan maksimum anak panah menghala ke arah mana-mana sahaja pembolehubah pendam (*latent variables*) dalam model lintasan PLS (Hair, Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Analisa data menggunakan PLS diterangkan dengan terperinci di seksyen 3.10. Dalam kajian ini, bilangan tertinggi anak panah menghala ke arah pembolehubah endogen adalah enam yang mana menunjukkan enam puluh (6×10) sebagai saiz sampel minimum. Bagaimanapun, 510 soal selidik tetap dihantar kepada 170 koperasi kluster besar bagi memastikan bilangan maklumbalas minimum ini diterima dan mengambilkira kaedah soal selidik yang mempunyai kadar maklumbalas yang rendah (Bryman & Bell, 2007b).

3.7 Kutipan Data

3.7.1 Pengumpulan Data

Kajian ini menggunakan kaedah pengumpulan data menerusi sumber prima iaitu melalui soal selidik berstruktur. Berstruktur bermaksud penyelidik menyusun soalan-soalan bersama-sama dengan surat iringin yang menjelaskan tujuan pengumpulan data dijalankan (Zainudin, 2012). Soalan-soalan yang disusun pula adalah dalam bentuk pernyataan. Kaedah ini bersesuaian kerana responden adalah ramai dan bertaburan di seluruh negeri di Semenanjung Malaysia. Selain itu, respon yang lebih tepat dapat diperolehi disebabkan tiada pengaruh, tiada isyarat, tiada ekspresi wajah dan tiada gangguan dari penemuduga yang mana responden boleh menjawab soalan-soalan mengikut keselesaan sendiri (Zainudin, 2012). Cara ini akan memastikan ketepatan jawapan (Zainudin, 2012). Sebanyak tiga soal selidik yang lengkap dihantar kepada setiap koperasi kluster besar melalui pos dengan menyertakan sampul surat balasan beralamat sendiri (bersetem) untuk dikembalikan. Ini juga menjadikan sebanyak 510 soal selidik dihantar kepada semua koperasi kluster besar. Namun, panggilan telefon dan lawatan peribadi dilakukan oleh penyelidik jika jumlah sampel kajian masih tidak mencukupi.

3.7.2 Prosedur

Setelah persampelan dilakukan, saiz sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 170 koperasi yang terdiri daripada koperasi kluster besar. Senarai nama-nama koperasi kluster besar bagi tahun 2014 diperolehi daripada pihak SKM. Kemudian, tiga salinan borang soal selidik diedarkan kepada setiap koperasi ke alamat masing-masing melalui pos yang mana tiga orang responden dalam setiap koperasi diminta menjawab soal selidik tersebut. Borang soal selidik dihantar bersama-sama dengan surat iringin yang

menyatakan tujuan pengumpulan data dilakukan disamping meminta responden-responden menjawab soalan secara bebas dan tanpa prejudis. Surat iringan juga menyatakan dengan jelas pihak yang seharusnya menjawab soal selidik iaitu, ALK, pihak pengurusan kanan dan anggota koperasi. Selain itu, pada setiap salinan soal selidik telah dinyatakan pihak yang seharusnya menjawab soal selidik. Penyelidik juga telah menghubungi pihak koperasi melalui telefon dan email bagi menjelaskan dengan lebih terperinci pihak yang seharusnya terlibat dalam menjawab soal selidik yang diedarkan. Hal ini bagi memastikan hanya responden-responden yang telah ditetapkan sahaja menjawab soal selidik.

3.7.3 Pentadbiran dan Kerja-kerja Lapangan

Senarai nama koperasi kluster besar beserta alamat masing-masing disediakan dan disusun bagi tujuan pos. Setiap koperasi dikirimkan salinan soal selidik dan sampul surat bersetem beralamatkan rumah penyelidik. Semua responden diminta mengisi soal selidik dan mengembalikan semula dalam tempoh dua minggu. Selepas dua minggu, terdapat soal selidik yang tidak dikembalikan, maka tindakan susulan seperti lawatan ke koperasi atau panggilan telefon dilakukan. Kutipan data dihentikan apabila bilangan sampel yang dikehendaki telah mencukupi.

3.8 Pembangunan Instrumen Kajian

Seksyen ini membincangkan proses pembangunan instrumen kajian ini. Perbincangan dibahagikan kepada dua bahagian iaitu, penyusunan soal selidik dan kesahan kandungan soal selidik.

3.8.1 Penyusunan Soal Selidik

Soal selidik yang diedarkan kepada responden terbahagi kepada 8 bahagian yang boleh dilihat di Lampiran 3.1. Bahagian A hingga G adalah soalan berbentuk pernyataan mengenai pandangan responden bagi setiap kriteria (pembolehubah) yang dikaji iaitu: Bahagian A: Kepimpinan Pengurusan, Bahagian B: Budaya Organisasi, Bahagian C: Pengurusan Sumber, Bahagian D: Fokus Pekerja, Bahagian E: Fokus Pemegang Kepentingan, Bahagian F: Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman dan Bahagian G yang mengemukakan pernyataan tentang prestasi tadbir urus koperasi.

Bagi bahagian A hingga F terdapat 6 pernyataan bagi setiap bahagian yang berkaitan nilai-nilai teras untuk setiap pembolehubah. Manakala, bahagian G iaitu bahagian terakhir dalam soal selidik adalah berkaitan dengan pembolehubah prestasi bukan kewangan koperasi iaitu prestasi tadbir urus koperasi. Terdapat 15 pernyataan berkenaan tadbir urus koperasi yang mewakili 15 prinsip tadbir urus koperasi yang dikeluarkan oleh pihak SKM sebagai rujukan dan petunjuk aras akauntabiliti gerakan koperasi di Malaysia.

Akhir sekali, Bahagian H meliputi soalan berkenaan maklumat asas responden. Soalan-soalan yang dikemukakan dalam bahagian ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang sampel kajian dan profil responden. Sebanyak 7 soalan dikemukakan merangkumi nama koperasi, jawatan, pengalaman, kelayakan responden dan jumlah kakitangan koperasi.

Skala *Likert* berskala lima ukuran digunakan bagi mendapatkan maklumbalas pandangan responden terhadap semua nilai teras. Responden kajian akan menyatakan

pandangan mereka untuk setiap pernyataan yang diuji dengan membulatkan pada skala yang sesuai. Skala *Likert* adalah pilihan terbaik untuk kajian yang ingin mengukur sikap, pendapat dan tingkahlaku responden tentang sejauh mana mereka bersetuju atau tidak bersetuju dengan soalan atau pernyataan tertentu (Losby & Wetmore, 2012). Penilaian bermula daripada skala 1 (sangat tidak setuju) hingga skala 5 (sangat setuju) di mana formula skala *Likert* bagi bahagian A hingga G kajian ini adalah: Sangat tidak setuju (1), Tidak Setuju (2), Neutral (3), Setuju (4), Sangat Setuju (5).

3.8.2 Kesahan Kandungan

Soal selidik hendaklah melalui proses kesahan kandungan agar soal selidik dibina mengukur apa yang sepatutnya diukur (Sekaran & Bougie, 2013b). Proses ini membantu menentukan kejelasan dan kesesuaian pernyataan seterusnya memperbaiki dan mengesahkan instrumen yang digunakan dalam kajian. Kesahan kandungan banyak bergantung kepada pendapat pakar atau pengguna (Nunally dan Bernstein, 1994). Maka, bagi mengesahkan kandungan soal selidik yang dibina, penyelidik telah mendapatkan pertimbangan dan pendapat pakar.

Panel pakar terdiri daripada dua orang ahli akademik yang pakar dalam bidang kajian ini yang mana mereka akan memeriksa dan mengesah kandungan dari segi kandungan dan bahasa yang digunakan serta pernyataan bagi setiap item yang dibina sama ada bersesuaian untuk di jawab atau pun tidak. Manakala, seorang panel adalah daripada pihak pengurusan atasan koperasi yang telah berpengalaman dalam tadbir urus koperasi bagi mendapatkan pendapat berkenaan pernyataan yang akan dijawab oleh responden kajian. Maklumbalas yang diterima daripada setiap pakar akan disaring bagi menghasilkan soal selidik yang bersesuaian dengan subjek kajian.

Hasil daripada perbincangan bersama pakar-pakar ini, beberapa cadangan telah diambilkira. Diantara cadangan tersebut adalah:

- 1) Menyediakan surat iringan yang disertakan sekali bersama dengan borang soal selidik bagi menyatakan tujuan kajian dilakukan, kebaikan kajian kepada koperasi dan siapakah yang diperlukan bagi menjawab soal selidik tersebut?
- 2) Memindahkan bahagian maklumat asas responden ke bahagian akhir soal selidik. Dalam versi asal, maklumat asal responden ini diletakan di bahagian pertama di dalam soal selidk. Menurut panel pakar, pemindahan bahagian ini adalah penting bagi mewujudkan keyakinan terhadap responden bahawa identiti mereka adalah rahsia dan maklumat yang diberikan adalah untuk tujuan akademik sahaja. Selain itu, soalan berkenaan kelayakan akademik perlu ditambah dengan lain-lain supaya responden yang tidak mempunyai kelayakan selain daripada yang dinyatakan dapat menyatakan kelayakan akademik lain yang dimiliki. Dalam versi asal, kelayakan akademik yang dinyatakan adalah Diploma dan setaraf, Ijazah pertama atau setaraf, Master, PhD dan Profesional sahaja.
- 3) Tidak meletakkan sub-tajuk bagi setiap item pernyataan yang ditanya kerana pakar berpendapat jarang soal selidik meletakkan sub-tajuk bagi setiap item yang ditanya. Dalam versi asal soal selidik, item pernyataan berbentuk seperti:

L1: Kebenaran

Anggota lembaga koperasi mengambil risiko bagi setiap keputusan yang diambil tanpa rasa takut atau pilih kasih dalam usaha memastikan kejayaan organisasi koperasi.

Maka, pakar berpendapat sub-tajuk L1: Kebenaran, dibuang dan hanya menyatakan soalan berbentuk pernyataan sahaja.

- 4) Menukarkan soalan berbentuk pernyataan yang terlalu panjang kepada pernyataan yang lebih ringkas agar responden tidak keliru dan bosan untuk menjawab. Sebagai contoh, dalam versi asal soal selidik, soalan pernyataan adalah seperti berikut:

“Anggota lembaga koperasi mengambil risiko bagi setiap keputusan yang diambil tanpa rasa takut atau pilih kasih dalam usaha memastikan kejayaan organisasi koperasi”.

Maka, pakar berpendapat agar mengubah pernyataan tersebut kepada yang lebih ringkas iaitu:

“Anggota lembaga koperasi mengambil risiko bagi setiap keputusan yang diambil tanpa rasa takut bagi memastikan kejayaan koperasi”.

- 5) Mengelakkan bertanya terlalu banyak perkara dalam setiap pernyataan yang boleh mengelirukan responden. Sebagai contoh, dalam versi asal soal selidik, soalan pernyataan adalah seperti berikut:

“Anggota lembaga koperasi adalah berkaliber, berkeupayaan, berintegriti, mempunyai kemahiran dan pengalaman yang wajar serta dapat memberi tumpuan dan komitmen kepada koperasi.

Maka, pakar berpendapat menggantikan pernyataan tersebut kepada:

“Lembaga koperasi mempunyai integriti dalam melaksanakan tugas mereka”

- 6) Akhir sekali, menukarkan penggunaan perkataan skala “Tidak ketara” dan “Sangat ketara” kepada perkataan skala “Sangat tidak setuju” dan “Sangat setuju” kerana pakar berpendapat perkataan tersebut adalah lebih mudah difahami.

3.9 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam kajian ini melibatkan beberapa jenis. Pertama, analisis deskriptif telah dijalankan bagi mempamerkan taburan pembolehubah yang digunakan dalam model kajian yang menggambarkan ciri-ciri data yang dikumpul. Walaupun analisis ini tidak diperlukan dalam pengujian hipotesis, namun, penjelasan berkaitan sampel kajian seperti lokasi, jantina, umur, jawatan yang dipegang dan kelayakan akademik adalah penting bagi menyokong dan menjelaskan keputusan daripada analisis multivariat. Analisis deskriptif ini menunjukkan statistik minimum, maksimum, purata dan sisihan piawai bagi setiap pembolehubah (Zainudin, 2012).

Kedua, data kajian dianalisis menggunakan persamaan permodelan berstruktur (*structural equation modeling – SEM*⁶) bagi menentukan hubungan antara setiap konstruk dalam model kajian. SEM membolehkan penyelidik mengambilkira pembolehubah tidak dicerap (*unobservable variables*) untuk diukur secara tidak langsung oleh pembolehubah indikator (*indicator variables*) selain mengambilkira ralat dalam pengukuran pembolehubah dicerap (*observed variables*) (Hair, Jr. et al., 2014). SEM terdapat dua jenis iaitu, pertama, CB-SEM (*covariance-based SEM*) yang khusus digunakan untuk mengesahkan teori dan menentukan sejauh mana model teoritikal yang dicadangkan boleh menganggang matriks kovarian untuk satu set sampel data. Kedua, PLS-SEM (*variance-based SEM*) yang khusus digunakan untuk meneroka teori dalam kajian penerokaan dengan memberi tumpuan kepada penjelasan mengenai varian di dalam pembolehubah bersandar (Hair, Jr. et al., 2014). Jadual 3.3 di bawah menunjukkan secara ringkas kriteria pemilihan PLS-SEM sebagai alat untuk menganalisis data kajian ini.

⁶ Bagi tujuan konsistensi, persamaan permodelan berstruktur disebut sebagai SEM dalam keseluruhan tesis ini.

Jadual 3.3
Kriteria Pemilihan PLS-SEM atau CB-SEM

Kriteria	PLS-SEM	CB-SEM
Matlamat kajian	Matlamat kajian adalah untuk meneroka atau mengembangkan teori	Matlamat kajian adalah untuk menguji teori atau membandingkan teori dengan teori lain
Spesifikasi model pengukuran	Konstruk formatif diukur adalah sebahagian daripada model berstruktur	Terma ralat memerlukan spesifikasi tambahan seperti kovarian
Model berstruktur	Kompleks iaitu banyak konstruk dan indikator	Non-recursive
Ciri-ciri data dan algoritma	1. Saiz sampel secara relatif adalah kecil 2. Data tidak seharusnya mempunyai taburan normal Jika saiz sampel besar, keputusan CB-SEM dan PLS-SEM adalah sama, tetapi keputusan PLS-SEM adalah anggaran yang baik berbanding CB-SEM	1. Memenuhi saiz sampel minimum 2. Mensyaratkan taburan normal
Penilaian model	Memerlukan penggunaan skor pembolehubah laten dalam analisis berikutnya.	Memerlukan penilaian ketepatan padanan model (goodness of fit).

Sumber: Hair, Ringle, & Sarstedt (2011)

Oleh itu, kajian ini mengaplikasikan PLS-SEM yang merupakan satu kaedah berdasarkan varian bagi menganggarkan model persamaan berstruktur. Matlamat utama PLS-SEM adalah bagi memaksimumkan penjelasan varian bagi pembolehubah endogen (Hair, Jr. et al., 2014). PLS-SEM dianggap sesuai diaplikasikan dalam kajian ini berdasarkan beberapa sebab. Pertama, kajian ini lebih kepada penerokaan berkaitan dengan enam pembolehubah bebas (konstruk eksogen) bagi menjelaskan varian dalam pembolehubah bersandar (konstruk endogen) iaitu prestasi tadbir urus koperasi. Kemudian, PLS-SEM merupakan teknik analisis yang terbaik kerana boleh mengendalikan model yang kompleks dan secara amnya hampir tiada andaian dibuat terhadap taburan data (Hair, Jr. et al., 2014).

PLS-SEM juga dengan mudahnya boleh mengendalikan model pengukuran reflektif dan formatif (*reflective and formative measurement model*) berbanding pengukuran satu-item (*single-item*). Ia juga menunjukkan tahap tertinggi kuasa statistik (*statistical power*) berbanding CB-SEM dan tidak terjejas oleh kekurangan data selagi nilai data tidak lengkap (*missing data value*) masih di tahap yang munasabah (Hair, Jr. et al., 2014). PLS-SEM tidak sensitif dengan bilangan saiz sampel yang mana boleh mengendalikan kedua-dua jenis saiz sampel sama ada sampel sangat kecil atau sangat besar dan tidak memerlukan andaian kenormalan terhadap taburan data (Hair, Jr., Black, Babin, & Anderson, 2010). Saiz sampel minimum ditentukan dengan menggunakan peraturan kebiasaan (*rule of thumb*) iaitu, sepuluh kali bilangan maksimum anak panah menghala ke arah mana-mana sahaja pembolehubah pendam (*latent variables*) dalam model lintasan PLS (Hair, Jr. et al., 2014). Saiz sampel yang besar akan menambah ketepatan anggaran PLS-SEM.

Pakej perisian SmartPLS Version 3 telah digunakan untuk menganalisis data. Dalam mengaplikasikan PLS-SEM, tiga peringkat perlu dilengkapkan dahulu (Hair, Jr. et al., 2014). Peringkat pertama adalah penetapan model struktural (*structural model*) iaitu, gambarajah yang memaparkan hubungan pembolehubah atau konstruk yang dikaji dan menunjukkan hipotesis kajian disediakan. Konstruk yang mewakili pembolehubah bebas secara amnya merujuk kepada pembolehubah eksogen dan konstruk yang mewakili pembolehubah bersandar pula dikenali sebagai pembolehubah endogen. Gambarajah ini juga dikenali sebagai model lintasan (*path model*). Model lintasan bukan hanya menunjukkan konstruk yang mempunyai hubungan secara langsung, tetapi, termasuk hubungan pengantara (*mediator*) atau penyederhana (*moderator*).

Peringkat kedua adalah penetapan model pengukuran (*measurement model*) yang mana memaparkan hubungan antara konstruk-konstruk dan pembolehubah-pembolehubah penunjuk. Hubungan antara kedua-dua pembolehubah ditentukan berdasarkan kepada saranan teori dan kajian-kajian terdahulu (Hair, Jr. et al., 2010). Model pengukuran terdapat dua jenis iaitu, model pengukuran reflektif dan model pengukuran formatif. Subsyeksen seterusnya membincangkan jenis model pengukuran kajian ini dan peraturan kebiasaan bagi penilaian model tersebut.

3.9.1 Model Pengukuran Reflektif dan Formatif

Model pengukuran dalam PLS-SEM terdapat dua jenis yang dikenali sebagai model pengukuran reflektif dan model pengukuran formatif (Hair, Jr. et al., 2014). Menurut Coltman, Devinney, Midgley, & Venaik (2008), model pengukuran reflektif adalah hubungan sebab-akibat daripada konstruk kepada item pengukurannya. Penunjuk reflektif dilihat sebagai sampel yang mewakili semua item yang mungkin terdapat di dalam konseptual konstruk yang mana perkaitan rapat antara setiap penunjuk diperlukan. Setiap item apabila ditukar atau ditinggalkan tidak akan mengubah makna konstruk selagi konstruk mempunyai kebolehpercayaan yang mencukupi. Manakala, model pengukuran formatif adalah berdasarkan andaian bahawa indikator-indikator menyebabkan konstruk terbentuk dan perkaitan rapat antara penunjuk tidak penting. Setiap item apabila ditukar atau dipadam berpotensi mengubah makna sebenar konstruk (Hair, Jr. et al., 2014).

Bagi kajian ini, setiap penunjuk di dalam instrumen soal selidik diadaptasi daripada kajian lepas. Indikator-indikator bagi setiap konstruk adalah disebabkan oleh konstruk tersebut yang mana berkait rapat antara satu sama. Dalam kajian lepas, indikator-

indikator digunakan adalah bertukar ganti antara satu kajian kepada kajian yang lain yang mana perubahan tersebut tidak mengubah makna konstruk tersebut. Ciri-ciri ini menunjukkan kajian ini menerima pakai model pengukuran reflektif bukannya pengukuran formatif. Jadual 3.4 menunjukkan ringkasan peraturan kebiasaan bagi penilaian model pengukuran reflektif dan model berstruktur.

Jadual 3.4
Peraturan Kebiasaan bagi Penilaian Model

Model Pengukuran Reflektif	
Ketekalan dalaman (Internal consistency)	Komposit kebolehpercayaan perlu lebih tinggi daripada 0.70 (dalam kajian penerokaan, 0.60 ke 0.70 diandaikan boleh diterima)
Kebolehpercayaan indikator (Indicator reliability)	Beban faktor perlu lebih tinggi daripada 0.70
Kesahan menumpu (Convergent validity)	Purata varian dipetik (AVE) perlu lebih tinggi daripada 0.5
Kesahan diskriminan (Discriminant validity)	<ul style="list-style-type: none"> • AVE setiap konstruk pendam sepatutnya lebih tinggi daripada korelasi kuasa dua tertinggi konstruk dengan mana-mana konstruk pendam lain (Kriteria Fornell-Larcker (1981)). • Beban faktor perlu lebih tinggi daripada semua beban silang
Multikolinearan	Setiap faktor nilai <i>variance inflation factor</i> (VIF) hendaklah tidak kurang daripada 5.

Model Berstruktur	
Tahap R^2 (Coefficients of determination)	Nilai-nilai 0.75, 0.50, atau 0,25 bagi pembolehubah pendam endogen dalam model berstruktur masing-masing boleh digambarkan sebagai yang besar, sederhana, atau lemah
Kerelevanan prediktif (Q^2)	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan blindfolding untuk mendapatkan ukuran cross-validated redundancy bagi setiap konstruk. • Pastikan bilangan pencerapan sah bukan nombor integer gandaan omission distance d. Pilih nilai d antara 5 dan 10. • Hasil nilai Q^2 yang lebih besar daripada sifar menunjukkan bahawa konstruk eksogen mempunyai predictive relevance bagi konstruk endogen dalam pertimbangan. • Kesan saiz q^2 - Nilai-nilai q^2 0.02, 0.15 dan 0.35 masing-masing melambangkan kesan besar kecil, sederhana dan besar.
Path coefficients' significance	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan butstrap dengan bilangan minimum sampel butstrap sebagai 5,000 dan bilangan kes hendaklah sama dengan bilangan cerapan dalam sampel asal. • Nilai-t kritikal untuk ujian dua hujung adalah 1.65 (paras signifikan = 10%), 1.96 (paras signifikan = 5%) dan 2.58 (paras signifikan = 1%). • Nilai-t kritikal untuk ujian satu hujung adalah 1.28 (paras signifikan = 10%), 1.65 (paras signifikan = 5%) dan 2.33 (paras signifikan = 1%).
Saiz kesan f^2	Nilai-nilai f^2 0.02, 0.15 n 0.35, masing-masing melambangkan kesan besar kecil, sederhana dan besar.

Sumber: Hair, Jr. et al. (2014)

3.10 Tinjauan Rintis

Subsekyen ini membincangkan hasil kajian tinjauan rintis yang mana soal selidik diedarkan ke 30 daripada 170 buah koperasi kluster besar di kawasan utara Semenanjung Malaysia. Responden adalah terdiri daripada ALK, pihak pengurusan

kanan koperasi dan anggota-anggota koperasi. Ini menjadikan jumlah responden terlibat dalam tinjauan rintis kajian ini adalah 90 responden (30 koperasi x 3 responden). Sebanyak 90 soal selidik telah diedarkan, 81 daripadanya telah dikembalikan dan hanya 75 soal selidik dapat digunakan bagi tujuan analisis. Tinjauan rintis dijalankan bagi memastikan item-item yang dibina dalam soal selidik bagi setiap pembolehubah boleh difahami oleh setiap responden.

Analisis kebolehpercayaan dilakukan dengan menggunakan prosedur *Cronbach alpha* bagi menentukan tahap kebolehpercayaan instrumen kajian. Jadual 3.5 menunjukkan nilai *Cronbach alpha* bagi setiap pembolehubah dalam kajian ini. Secara keseluruhannya, nilai *Cronbach alpha* bagi konstruk-konstruk dalam kajian ini adalah berada diantara 0.75 hingga 0.96. Secara umumnya, terdapat 5 konstruk mempunyai nilai alpha lebih daripada 0.90 (Budaya Organisasi, Pengurusan Sumber, Fokus Pekerja, Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman dan Prestasi Tadbir Urus Koperasi). Konstruk Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman mencatatkan tahap kebolehpercayaan yang tertinggi dengan nilai alpha 0.96. Kemudian, 1 konstruk iaitu, Fokus Pemegang Kepentingan merekodkan nilai alpha 0.82. Manakala, konstruk Kepimpinan Pengurusan mencatatkan tahap kebolehpercayaan item yang terendah dengan nilai *Cronbach alpha* 0.75. Dengan kata lain, tiada pembolehubah kajian menunjukkan nilai *Cronbach alpha* dibawah nilai minimum tahap kebolehpercayaan (<0.60) (Hair, Jr. et al., 2010).

Jadual 3.5
Tahap Kebolehpercayaan Instrumen

Pembolehubah Kajian	Bilangan Item	Nilai Cronbach Alpha
1. Kepimpinan Pengurusan	6	0.75
2. Budaya Organisasi	6	0.90
3. Pengurusan Sumber	6	0.92
4. Fokus Pekerja	6	0.93
5. Fokus Pemegang Kepentingan	6	0.82
6. Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman	6	0.96
7. Prestasi Tadbir Urus Koperasi	15	0.94

Kemudian, analisis kesahihan pula dijalankan bagi menguji pembolehubah-pembolehubah kajian yang telah melalui ujian kebolehpercayaan. Jadual 3.6 menunjukkan keputusan ujian tersebut. Secara keseluruhannya, nilai KMO bagi konstruk-construct dalam kajian ini berada antara 0.61 hingga 0.86. Justeru, semua konstruk kajian menunjukkan kedudukan item yang baik apabila nilai KMO adalah di atas 0.60 (Hair, Jr. et al., 2010). Nilai BTOS bagi kesemua item dalam konstruk melepasi ujian matriks apabila masing-masing adalah signifikan (Sig. 0.000).

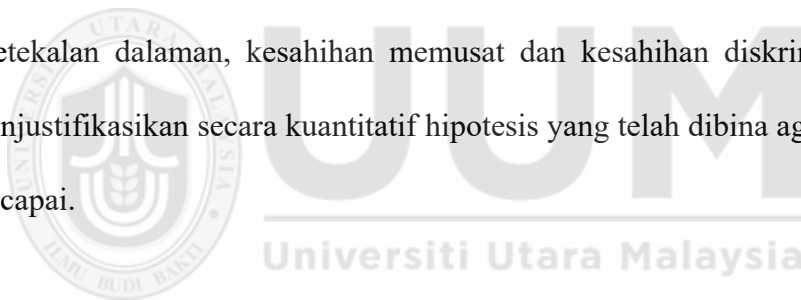
Jadual 3.6
Keputusan Analisis Faktor Bagi Kesahihan Instrumen

Pembolehubah Kajian	Bil. Item	Bil. Faktor	Nilai KMO	Varian diterang
1. Kepimpinan Pengurusan	6	1	0.61	59.97
2. Budaya Organisasi	6	1	0.76	116.07
3. Pengurusan Sumber	6	1	0.85	117.12
4. Fokus Pekerja	6	1	0.82	142.85
5. Fokus Pemegang Kepentingan	6	2	0.82	83.55
6. Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman	6	1	0.86	198.89
7. Prestasi Tadbir Urus Koperasi	15	3	0.78	359.72

Kesimpulannya, hasil keputusan daripada proses analisa tinjauan rintis mencadangkan bahawa instrumen soal selidik tidak memerlukan sebarang pengubahsuaian dan diandaikan sesuai untuk kutipan data primer.

3.11 Kesimpulan

Bab ini memberikan gambaran keseluruhan kaedah kajian yang digunakan bagi mencapai objektif kajian yang meliputi beberapa instrumen penting kajian iaitu sumber data, kaedah persampelan, pengukuran dan definisi operasi pembolehubah-pembolehubah kajian serta analisis data. Kaedah tinjauan melalui soal selidik digunakan dalam proses mengumpul data. Ini bertujuan bagi mendapatkan maklumat berkaitan prestasi tadbir urus koperasi daripada responden-responden kajian. Soal selidik dibentuk dengan menjalani proses pembangunan instrumen kajian secara mendalam. Proses ini adalah penting bagi mewujudkan kesahihan dan kebolehpercayaan instrumen kajian. Bagi tujuan analisis data, kajian ini mengaplikasikan PLS-SEM yang mana beberapa teknik penilaian model kajian seperti ujian ketekalan dalaman, kesahihan memusat dan kesahihan diskriminan dijalankan bagi menjustifikasikan secara kuantitatif hipotesis yang telah dibina agar objektif kajian dapat dicapai.



BAB 4

ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Tujuan utama bab ini ialah untuk melaporkan hasil analisis data dan ujian hipotesis yang dibentuk bagi menjawab persoalan-persoalan kajian yang telah dinyatakan dalam bab pertama. Justeru, perbincangan bab ini adalah meliputi beberapa seksyen. Perbincangan dimulakan dengan Seksyen 4.2 yang menyentuh tentang analisis awal data meliputi pengekodan data dan penyaringan data. Penyaringan data meliputi penilaian data tidak lengkap (*missing value*), corak maklumbalas meragukan (*suspicious response patterns*) dan pensisih (*outliers*). Analisis profil sampel kajian dan responden masing-masing dibincangkan dalam Seksyen 4.3 dan 4.4. Seksyen 4.5 membincangkan analisis deskriptif konstruk-konstruk kajian dan seterusnya penilaian keputusan model pengukuran dalam Seksyen 4.6. Seksyen 4.7 pula memperincikan secara khusus tahap prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Ini diikuti oleh Seksyen 4.8 yang menunjukkan penilaian model berstruktur yang merangkumi ujian kemultikolinearitan, koefisien lintasan (*path coefficient*), penentuan koefisien (*coefficient of determination*), kerelevanan prediktif (*predictive relevance*) dan saiz kesan (*effect size*). Seksyen 4.9 membincangkan ringkasan ujian hipotesis dan diakhiri dengan kesimpulan bab ini dalam Seksyen 4.10.

4.2 Analisis Awal Data

Sebelum analisis statistik menggunakan SEM dijalankan ke atas data yang telah diterima, beberapa penilaian terhadap data kajian perlu dilakukan terlebih dahulu bagi memastikan data bersedia untuk analisis seterusnya. Data yang mempunyai komponen

ralat perlu dikenalpasti dan disingkirkan daripada analisis agar keputusan kajian yang diperolehi adalah sah dan boleh dipercayai (Hair, Jr. et al., 2014). Antara penilaian yang perlu dilakukan meliputi data tidak lengkap (*missing value*) dan pensisih (*outliers*) (Reisinger & Mavondo, 2007; Hair, Jr. et al., 2010). Subseksyen berikutnya membincangkan analisis-analisis awal yang dilakukan ke atas data yang diterima.

4.2.1 Pengekodan Data

Data yang diterima untuk dianalisa telah dimasukkan secara manual ke dalam fail data dengan menggunakan perisian SPSS. Sebelum itu, pengkodan data ke atas semua item soalan dilakukan dengan memberi nombor kepada setiap maklumbalas responden agar boleh dimasukkan ke dalam pengkalan data (Pallant, 2001; Sekaran & Bougie, 2013). Semasa proses pengkodan, setiap soalan dilihat dengan terperinci untuk diberikan nombor kod bagi mengelakkan kekeliruan semasa proses menganalisis data (Zainudin, 2012).

4.2.2 Penyaringan Data

Proses penyaringan data dilakukan bagi memastikan data kajian yang dimasukkan adalah sah, boleh dipercayai dan bebas daripada pensisih (*outliers*) (Hair, Jr. et al., 2010). Empat bentuk penilaian yang dilakukan adalah analisis data tidak lengkap (*missing data*), corak maklumbalas meragukan (*suspicious response patterns*), pensisih (*outliers*) dan taburan data (*data distribution*).

4.2.2.1 Data Tidak Lengkap (*Missing Value*)

Bagi pengurusan data tidak lengkap, soal selidik yang dikembalikan telah diperiksa bagi memastikan kelengkapan dan ketekalan data. Hasil pemeriksaan mendapati

sebanyak 40 daripada 144 soal selidik yang diterima telah dikenalpasti tidak dijawab dengan sempurna. Data tidak lengkap berlaku apabila responden gagal untuk menjawab satu atau lebih item dalam soal selidik (Hair, Jr. et al., 2014). Justeru, semasa proses memasukkan data ke fail data, soalan yang tidak dijawab tidak diberikan nombor. Namun, memandangkan PLS-SEM memerlukan data adalah bebas daripada data tidak lengkap, maka analisa terhadap data tidak lengkap dilakukan. Mengikut kaedah tradisional, Rubin (1976) mencadangkan bahawa data tidak lengkap boleh diabaikan (iaitu, anggaran berat sebelah boleh diperolehi) dibawah keadaan data tidak lengkap sepenuhnya secara rawak (MCAR) dan tidak lengkap secara rawak (MAR). Dengan kata lain, taksiran data tidak lengkap adalah menggugurkan data tidak lengkap daripada analisis data kajian (Reisinger & Mavondo, 2007).

Namun, pengguguran secara *listwise* dan *pairwise* bagi data tidak lengkap boleh mendorong kepada anggaran parameter berat sebelah dibawah MAR, tetapi anggaran parameter tidak berat sebelah yang boleh diperolehi dibawah MCAR (McDonald & Ho, 2002). Oleh itu, Dempster, Laird, & Rubin (1977) mencadangkan bahawa taksiran data tidak lengkap menggunakan *expectation-maximization (EM)* boleh diaplikasikan. Pengurusan data tidak lengkap menggunakan kaedah EM ini juga disarankan oleh Hair, Jr. et al. (2014) khususnya apabila menggunakan PLS-SEM untuk analisis data. EM merupakan kaedah terkini dan lebih baik daripada kaedah tradisional kerana melibatkan proses mengangkar min dan varian data tidak lengkap beberapa kali (Schreiber, 2016). Dalam kajian ini, EM dijalankan menggunakan perisian SPSS yang mana semua data soal selidik termasuk data tidak lengkap dimasukkan ke dalam fail data. Data yang tidak dijawab dibiarkan kosong. Setelah analisa menggunakan EM dijalankan, satu set data baru tanpa data tidak lengkap terhasil.

4.2.2.2 Corak Maklumbalas Meragukan (*Suspicious Response Patterns*)

Setelah kaedah EM dilakukan menggunakan perisian SPSS, corak maklumbalas meragukan (*suspicious response patterns*) pula diperiksa dengan melihat corak yang sering digambarkan sebagai garis lurus (*straight lining*). Garis lurus ini berlaku apabila responden menanda maklumbalas dengan angka yang sama bagi sebahagian besar daripada soalan-soalan. Jika terdapat keadaan ini, maka soal selidik tersebut perlu digugurkan daripada analisis (Hair, Jr. et al., 2014). Hasil penelitian ke atas semua soal selidik mendapati terdapat 6 daripada 144 soal selidik yang diberi maklumbalas dengan menanda secara garis lurus iaitu responden hanya memilih nombor 5 sahaja sebagai maklumbalasnya. Maka, soal selidik ini telah digugurkan sebagai data kajian bagi memastikan hanya individu yang menepati kriteria sahaja yang melengkapkan soal selidik. Selepas proses pengguguran ini dilakukan, jumlah soal selidik yang tinggal untuk tujuan analisis seterusnya berjumlah 138.

4.2.2.3 Pensisih (*Outliers*)

Penilaian terakhir yang dilakukan ke atas data yang telah diterima adalah mengesan pensisih (*outliers*). Pensisih adalah maklumbalas ekstrem terhadap soalan tertentu atau maklumbalas ekstrem terhadap semua soalan (Hair, Jr. et al., 2014). Dengan kata lain, terdapat pemerhatian dalam soal selidik yang menunjukkan nilai yang terlalu rendah atau terlalu tinggi (Pallant, 2001). Cortina (2002) menyarankan data yang mempunyai pensisih perlu digugurkan daripada analisis yang mana pengguguran ini akan membantu dalam menyokong hipotesis kajian. Oleh itu, dalam kajian ini, pensisih bagi setiap indikator dikesan dengan memeriksa Boxplot (Pallant, 2001).

Menurut Hair, Jr. et al. (2014) pula, jika satu kes dikesan mempunyai pensisih untuk dua atau tiga konstruk daripada lapan konstruk, maka, kes tersebut perlu dipertimbangkan untuk disingkirkan daripada data kajian. Justeru, hasil pemeriksaan mendapati 37 soal selidik terdapat pensisih. Maka, jumlah soal selidik yang tinggal selepas proses penguguran ini adalah 101 dan jumlah ini mencukupi untuk analisis seterusnya.

4.3 Profil Sampel

Kajian ini hanya memberi tumpuan kepada koperasi kluster besar disebabkan justifikasi tertentu yang telah dibincangkan dalam Bab 3. Jumlah koperasi kluster besar bagi tahun berakhir 2014 adalah sebanyak 170 buah koperasi yang mana tiga orang responden dalam setiap koperasi dikehendaki menjawab soal selidik. Namun, sebanyak 30 buah koperasi telah digunakan untuk tujuan tinjauan rintis. Ini bermakna jumlah koperasi kluster besar yang terlibat dalam kajian sebenar adalah sebanyak 140 buah koperasi. Oleh itu, jumlah sampel bagi kajian ini adalah sebanyak 420 orang responden (140 buah koperasi x 3 orang responden) yang terdiri daripada ALK, pihak pengurusan kanan dan anggota koperasi yang perlu menjawab soal selidik. Justeru, sebanyak 420 soal selidik telah dihantar melalui pos kepada koperasi-koperasi kluster besar di Semenanjung Malaysia. Senarai 170 koperasi kluster besar di Semenanjung Malaysia boleh dirujuk pada Lampiran B kajian ini.

Pada peringkat awal, maklumbalas yang diterima daripada subjek adalah sangat rendah. Namun, selepas melakukan susulan melalui telefon, email dan lawatan ke koperasi, sambutan daripada subjek agak memuaskan. Hasilnya, sebanyak 144 soal selidik telah berjaya dikumpulkan. Selepas melakukan analisis penyaringan, 6 soal selidik didapati

mempunyai corak maklumbalas meragukan (*straight lining*) dan 37 soal selidik merupakan pensisih (*outliers*). Akhirnya, hanya 101 soal selidik boleh digunakan untuk tujuan analisis. Jumlah soal selidik ini adalah mencukupi bagi tujuan analisis menggunakan PLS-SEM yang mana saiz sampel minimum diperlukan adalah sepuluh kali bilangan maksimum anak panah menghala ke arah mana-mana sahaja pembolehubah pendam (*latent variables*) dalam model lintasan PLS (Hair, Jr. et al., 2014). Dalam kajian ini, bilangan tertinggi anak panah menghala ke arah pembolehubah endogen adalah enam yang mana menunjukkan enam puluh (6×10) sebagai saiz sampel minimum.

4.4 Profil Responden

Jadual 4.1 menunjukkan secara terperinci demografi responden kajian ini dari segi jawatan, jantina, umur dan tahap pendidikan. Dari segi jawatan di dalam koperasi, komposisi responden yang memegang jawatan ALK, pengurusan kanan dan anggota koperasi merekodkan jumlah yang agak seimbang, iaitu 31.7% adalah responden yang terdiri daripada ALK, 35.6% adalah daripada pengurusan kanan dan 32.7% adalah anggota koperasi. Taburan kekerapan yang agak seimbang ini memberi gambaran yang pendapat dan persepsi yang diterima berkemungkinan tidak mempunyai isu berat sebelah (*bias*).

Kemudian, dari segi jantina, komposisi responden lelaki merekodkan jumlah paling banyak daripada responden perempuan, iaitu 70.3% bagi lelaki dan 29.7% bagi perempuan. Seterusnya, dari segi umur, majoriti responden adalah dalam lingkungan 41 tahun dan ke atas (67.3%) dan diikuti dengan responden yang berumur antara 31-40 tahun (27.7%) dan yang berumur 30 tahun dan ke bawah (5%). Akhir sekali, pecahan

mengikut taraf pendidikan menunjukkan majoriti responden memiliki Diploma atau setaraf, iaitu 36%, lain-lain taraf pendidikan merekodkan 34% dan diikuti dengan Ijazah pertama atau setaraf, iaitu 25%. Hanya 4% sahaja memiliki Master, 2% memiliki kelayakan profesional dan tiada daripada responden yang memiliki PhD.

Jadual 4.1

Statistik Deskriptif Bagi Taburan Kekerapan Responden (N=101)

Demografi	Kekerapan	Peratus (%)
Jawatan		
Anggota Lembaga Koperasi	32	31.7
Pengurusan Kanan	36	35.6
Anggota Koperasi	33	32.7
Jantina		
Lelaki	71	70.3
Perempuan	30	29.7
Umur		
30 tahun dan ke bawah	5	5.0
31-40 tahun	28	27.7
41 tahun dan ke atas	68	67.3
Tahap Pendidikan		
Diploma atau setaraf	36	35.6
Ijazah pertama atau setaraf	25	24.8
Master	4	4.0
Profesional	2	2.0
Lain-lain	34	33.7

4.5 Analisis Deskriptif Konstruk-Konstruk Kajian

Jadual 4.2 menunjukkan statistik deskriptif bagi setiap konstruk. Kerangka kerja dalam kajian ini mengandungi satu pembolehubah endogen dan 6 pembolehubah eksogen. Purata bagi semua konstruk adalah positif. Sisihan piawai tertinggi dicatat pada konstruk keberkesanan jawatankuasa audit dalaman (0.610), manakala konstruk

pengurusan sumber dan konstruk fokus pemegang kepentingan mencatatkan nilai yang sama dan terendah (0.521).

Jadual 4.2

Statistik Deskriptif Bagi Setiap Konstruk (N=101)

	Bil. Item	Minimum	Maksimun	Purata	Sisihan Piawaian
Kepimpinan Pengurusan	6	3	5	4.47	0.593
Budaya Organisasi	6	3	5	4.37	0.524
Pengurusan Sumber	6	3	5	4.48	0.521
Fokus Pekerja	6	3	5	4.39	0.565
Fokus Pemegang Kepentingan	6	3	5	4.52	0.521
Keberkesanan Jawatankuasa					
Audit Dalaman	6	3	5	4.48	0.610
Prestasi Tadbir Urus Koperasi	15	3	5	4.46	0.539

Memandangkan PLS-SEM merupakan kaedah statistikal bukan parametrik, maka, ujian kenormalan data tidak perlu dilakukan pada peringkat awal analisis. Namun, adalah penting untuk mengesahkan data adalah tidak terlalu jauh daripada normal kerana data yang sangat tidak normal membuktikan data tersebut bermasalah dan akan menjejaskan penilaian tahap keputusan signifikan kajian terutamanya pada peringkat analisa data menggunakan butstrap (Hair, Jr. et al., 2014). Jadual 4.3 memaparkan nilai-nilai kepencongan dan kurtosis bagi setiap konstruk. Keputusan ujian statistik kepencongan dan kurtosis menunjukkan bahawa andaian kenormalan dicapai bagi semua konstruk. Nilai kepencongan dan kurtosis bagi semua konstruk berkedudukan kurang daripada +2.58 (Hair, Jr. et al., 2010).

Jadual 4.3

Statistik Kepencongan dan Kurtosis Bagi Semua Konstruk (N=101)

	Kepencongan		Kurtosis	
	Statistik	Ralat Piawai	Statistik	Ralat Piawai
Kepimpinan Pengurusan	-.599	.240	-.565	.476
Budaya Organisasi	.133	.240	-1.071	.476
Pengurusan Sumber	-.115	.240	-1.504	.476
Fokus Pekerja	-.216	.240	-.795	.476
Fokus Pemegang Kepentingan	-.316	.240	-1.419	.476
Keberkesan Jawatankuasa Audit				
Dalam	-.714	.240	-.435	.476
Prestasi Tadbir Urus Koperasi	-.211	.240	-1.156	.476

4.6 Penilaian Keputusan Model Pengukuran

Dua kriteria yang diuji bagi menilai model pengukuran adalah kesahihan dan kebolehpercayaan ukuran konstruk (Hair, Jr. et al., 2014). Kesahihan adalah ujian bagi mengenalpasti sejauh mana item yang dibangunkan mengukur konstruk tertentu dengan betul, manakala, kebolehpercayaan adalah ujian menentukan sejauh mana item pengukuran secara konsisten mengukur apa-apa konstruk dengan tepat (Sekaran & Bougie, 2013b). Salah satu kelebihan PLS-SEM adalah kebolehan untuk menguji kesahihan dan kebolehpercayaan konstruk dengan menggunakan analisis faktor pengesahan (*confirmatory factor analysis – CFA*). Kesahihan konstruk menjadi bukti bahawa pengukuran item daripada sampel benar-benar mengukur apa yang sepatutnya diukur (Hair, Jr. et al., 2010). Antara ujian yang dijalankan adalah kesahihan memusat (*convergent validity*) dan kesahihan diskriminan (*discriminant validity*). Manakala, ujian kebolehpercayaan yang dijalankan menjadi petunjuk ketekalan atau konsistensi model pengukuran (Sekaran & Bougie, 2013).

Bagaimanapun, apabila menilai suatu model pengukuran menggunakan PLS-SEM, jenis model pengukuran perlu ditentukan terlebih dahulu sama ada pengukuran

berbentuk reflektif atau formatif. Ini kerana kedua-dua jenis model ini mempunyai konsep dan penilaian ukuran yang berbeza. Kajian ini menerima pakai model pengukuran reflektif ke atas semua konstruksinya yang mana jenis pengukuran dijalankan adalah kebolehpercayaan komposit (*composite reliability*) bagi menilai kebolehpercayaan ketekalan dalaman (*internal consistency reliability*), pengukuran purata varian dipetik (*average variance extracted*) dan beban faktor (*factor loadings*) bagi menilai kesahihan memusat (*convergent validity*) dan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, pengukuran beban lintas (*cross loading*) dan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* bagi menilai kesahihan diskriminan (*discriminant validity*) (Hair, Jr. et al., 2014). Subsyeksen seterusnya membincangkan secara terperinci hasil penilaian model pengukuran reflektif kajian ini menggunakan pengukuran-pengukuran seperti yang dinyatakan.

4.6.1 Kebolehpercayaan Ketekalan Dalaman (*Internal Consistency Reliability*)

Perkara pertama yang dinilai adalah kebolehpercayaan ketekalan dalaman yang mana secara tradisinya ditunjukkan oleh *Cronbach's alpha*. Menurut Hair, Jr. et al. (2014), *Cronbach's alpha* menyediakan satu anggaran kebolehpercayaan berdasarkan hubungan antara pembolehubah penunjuk dicerap dengan andaian bahawa semua penunjuk adalah sama-sama boleh dipercayai. Tambahan lagi, *Cronbach's alpha* adalah sensitif kepada bilangan item dalam skala dan cenderung untuk memandang rendah kebolehpercayaan ketekalan dalaman. Disebabkan oleh kelemahan *Cronbach's alpha* ini, maka adalah lebih sesuai untuk menggunakan pengukuran yang lain iaitu, kebolehpercayaan komposit (*composite reliability*) untuk menilai kebolehpercayaan ketekalan dalaman (*internal consistency reliability*) model kajian. Jenis pengukuran ini mengandaikan beban (*loadings*) bagi setiap indikator adalah berbeza.

Kebolehpercayaan komposit berbeza antara 0 dan 1 yang mana nilai tertinggi menunjukkan tahap kebolehpercayaan tertinggi. Dengan lebih terperinci, nilai-nilai kebolehpercayaan komposit 0.60 ke 0.70 boleh diterima dalam kajian penerokaan, manakala, nilai-nilai antara 0.70 ke atas menunjukkan kebolehpercayaan ketekalan dalaman yang memuaskan (Hair, Jr. et al., 2010).

Keputusan penilaian ketekalan dalaman dan kesahihan memusat untuk semua konstruk dan item kajian ini ditunjukkan di Jadual 4.4. Seperti yang dipaparkan, nilai-nilai kebolehpercayaan komposit (*CR*) 0.942 (PTUK), 0.940 (KJAD), 0.925 (FP), 0.912 (BO), 0.901 (KP), 0.893 (FPK) dan 0.892 (PS) menunjukkan konstruk-konstruk ini mempunyai ketekalan dalaman. Keputusan diantara julat 0.942 dan 0.892 ini melebihi nilai 0.70 seperti yang disarankan Hair, Jr. et al. (2010) yang mana menunjukkan bahawa semua konstruk adalah sangat dipercayai.

Jadual 4.4

Hasil Keputusan Ketekalan Dalaman dan Kesahihan Memusat

Konstruk	Item	Beban Faktor	Kebolehpercayaan Komposit (CR)	Purata Varian Dipetik (AVE)	Kesahihan
Kepimpinan	A_KP1	0.655	0.901	0.603	Ya
Pengurusan (A_KP)	A_KP2	0.836			
	A_KP3	0.845			
	A_KP4	0.809			
	A_KP5	0.741			
	A_KP6	0.757			
Budaya	B_BO1	0.828	0.912	0.633	Ya
Organisasi (B_BO)	B_BO2	0.799			
	B_BO3	0.798			
	B_BO4	0.756			
	B_BO5	0.840			
	B_BO6	0.747			

Jadual 4.4 (Sambungan)

Konstruk	Item	Beban Faktor	Kebolehpercayaan Komposit (CR)	Purata Varian Dipetik (AVE)	Kesahihan
Pengurusan Sumber (C_PS)	C_PS1	0.804	0.892	0.581	Ya
	C_PS2	0.821			
	C_PS3	0.769			
	C_PS4	0.680			
	C_PS5	0.773			
	C_PS6	0.718			
Fokus Pekerja (D_FP)	D_FP1	0.878	0.925	0.672	Ya
	D_FP2	0.788			
	D_FP3	0.800			
	D_FP4	0.861			
	D_FP5	0.798			
	D_FP6	0.789			
Fokus Pemegang Kepentingan (E_FPK)	E_FPK1	0.777	0.893	0.583	Ya
	E_FPK2	0.803			
	E_FPK3	0.852			
	E_FPK4	0.712			
	E_FPK5	0.671			
	E_FPK6	0.751			
Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman (F_KJAD)	F_KJAD1	0.840	0.940	0.724	Ya
	F_KJAD2	0.905			
	F_KJAD3	0.890			
	F_KJAD4	0.891			
	F_KJAD5	0.830			
	F_KJAD6	0.738			
Prestasi Tadbir Urus Koperasi (PTUK)	G_PTUK01	0.755	0.942	0.523	Ya
	G_PTUK02	0.702			
	G_PTUK03	0.711			
	G_PTUK04	0.648			
	G_PTUK05	0.719			
	G_PTUK06	0.685			
	G_PTUK07	0.701			
	G_PTUK08	0.790			
	G_PTUK09	0.784			
	G_PTUK10	0.833			
	G_PTUK11	0.697			
	G_PTUK12	0.744			
	G_PTUK13	0.610			
	G_PTUK14	0.764			
	G_PTUK15	0.671			

4.6.2 Kesahihan Memusat (*Convergent Validity*)

Kesahihan memusat mengukur sejauh mana item yang menjadi indikator bagi suatu konstruk berhubungan secara positif antara satu sama lain walaupun menggunakan pendekatan berbeza untuk mengukur konstruk yang sama. Oleh itu, item yang merupakan ukuran kepada konstruk tertentu perlu memusat atau berkongsi sebahagian besar varian. Menurut Hair, Jr. et al. (2014), kesahihan memusat boleh dinilai dengan meneliti beban faktor (*factor loadings*) indikator-indikator dan purata varian dipetik (*average variance extracted*) konstruk-konstruk.

Beban faktor konstruk yang tinggi menunjukkan bahawa indikator-indikator berkaitan mempunyai banyak persamaan. Nilai-nilai yang dikehendaki perlu lebih tinggi daripada 0.70 untuk mengekalkan indikator reflektif. Tetapi, jika indikator reflektif menunjukkan nilai beban faktor bawah 0.40, indikator tersebut perlu digugurkan. Bagaimanapun, indikator dengan beban faktor antara 0.40 ke 0.70 perlu dipertimbangkan untuk digugurkan dengan melihat nilai-nilai AVE dan kebolehpercayaan komposit terlebih dahulu. Jika menggugurkan indikator tersebut menyebabkan kenaikan nilai kebolehpercayaan komposit dan AVE di atas paras nilai diterima umum, maka, indikator reflektif tersebut digugurkan. Sebaliknya, jika menggugurkan indikator tidak menyebabkan kenaikan nilai kebolehpercayaan komposit dan AVE di atas paras nilai diterima umum, maka, indikator reflektif tersebut dikekalkan (Hair, Jr. et al., 2014).

Selain itu, ukuran yang sama untuk menguji kesahihan memusat pada tahap konstruk adalah purata varian dipetik (AVE). Kriteria ini didefinisikan sebagai nilai min yang melebihi punca kuasa dua antara satu atau mana-mana konstruk yang lain. Nilai AVE

0.50 atau lebih tinggi menunjukkan bahawa, secara purata, konstruk menjelaskan lebih separuh daripada varian indikator. Sebaliknya, nilai AVE kurang daripada 0.50 menunjukkan bahawa, secara purata, lebih banyak kesilapan kekal dalam item-item berbanding varian yang dijelaskan oleh konstruk (Hair, Jr. et al., 2014).

Justeru, jika dilihat pada Jadual 4.4 diatas, beban faktor setiap indikator menghasilkan keputusan diantara julat 0.610 dan 0.905. Walaupun terdapat indikator yang menunjukkan nilai beban faktor kurang daripada 0.70, namun, indikator tersebut perlu dipertimbangkan untuk digugurkan disebabkan pengguguran indikator akan memberi kesan kepada kesahan kandungan (*content validity*) (Hair, Jr. et al., 2014). Oleh itu, pertimbangan untuk pengguguran dilakukan dengan melihat perubahan nilai kebolehpercayaan komposit dan AVE apabila indikator yang menunjukkan nilai beban faktor diantara 0.40 dan 0.70 digugurkan (Hair, Jr. et al., 2014). Setelah penilaian dilakukan, keputusan mendapati nilai kebolehpercayaan komposit dan AVE tidak meningkatkan nilai ukuran di atas paras nilai diterima umum. Oleh itu, indikator reflektif dalam model kajian ini dikekalkan. Kemudian, semua konstruk juga menunjukkan nilai AVE yang memuaskan iaitu melebihi nilai 0.5 iaitu, diantara julat 0.523 dan 0.724. Ini menunjukkan kebolehpercayaan bagi setiap item adalah baik yang mana setiap item adalah tertumpu kepada konstruk yang telah ditetapkan.

4.6.3 Kesahihan Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Kesahihan diskriminan melihat sejauh mana konstruk benar-benar berbeza daripada konstruk-konstruk lain yang mana tidak sepatutnya berhubungkait secara sistematik. Terdapat dua ukuran kesahihan diskriminan yang dicadangkan iaitu, pertama, memeriksa beban lintas (*cross loadings*) indikator-indikator yang mana *outer loadings*

indikator-indikator konstruk haruslah lebih tinggi daripada beban indikator-indikator konstruk lain. Kehadiran beban lintas indikator-indikator lain melebihi *outer loadings* indikator-indikator konstruk menggambarkan masalah kesahihan diskriminan (Hair, Jr. et al., 2014). Jadual 4.5 menunjukkan hasil keputusan beban dan beban lintas indikator-indikator bagi setiap konstruk. Hasil keputusan mendapati nilai beban indikator-indikator konstruknya sendiri adalah lebih tinggi daripada nilai beban indikator-indikator konstruk lain yang berkait.

Jadual 4.5
Hasil Keputusan Beban Lintas (Cross Loadings)

	A_KP	B_BO	C_PS	D_FP	E_FPK	F_KJAD	G_PTUK
A_KP1	0.655	0.415	0.345	0.377	0.395	0.292	0.271
A_KP2	0.836	0.415	0.433	0.420	0.431	0.356	0.430
A_KP3	0.845	0.490	0.546	0.515	0.501	0.412	0.485
A_KP4	0.809	0.516	0.521	0.543	0.408	0.441	0.443
A_KP5	0.741	0.449	0.460	0.422	0.440	0.393	0.521
A_KP6	0.757	0.536	0.510	0.450	0.511	0.440	0.549
B_BO1	0.468	0.828	0.396	0.652	0.506	0.364	0.503
B_BO2	0.506	0.799	0.548	0.654	0.590	0.414	0.515
B_BO3	0.451	0.798	0.513	0.665	0.657	0.478	0.536
B_BO4	0.420	0.756	0.497	0.577	0.478	0.370	0.423
B_BO5	0.561	0.840	0.581	0.710	0.603	0.419	0.621
B_BO6	0.490	0.747	0.464	0.547	0.531	0.459	0.522
C_PS1	0.538	0.511	0.804	0.542	0.539	0.378	0.505
C_PS2	0.439	0.564	0.821	0.616	0.711	0.503	0.573
C_PS3	0.433	0.451	0.769	0.477	0.480	0.433	0.563
C_PS4	0.397	0.364	0.680	0.408	0.381	0.287	0.392
C_PS5	0.481	0.530	0.773	0.556	0.556	0.440	0.548
C_PS6	0.522	0.439	0.718	0.590	0.584	0.441	0.485
D_FP1	0.543	0.661	0.637	0.878	0.628	0.497	0.601
D_FP2	0.506	0.649	0.597	0.788	0.490	0.308	0.477
D_FP3	0.499	0.629	0.564	0.800	0.646	0.542	0.582
D_FP4	0.415	0.681	0.541	0.861	0.549	0.426	0.541
D_FP5	0.456	0.716	0.549	0.798	0.574	0.472	0.539
D_FP6	0.483	0.603	0.561	0.789	0.520	0.488	0.484

Jadual 4.5 (Sambungan)

	A_KP	B_BO	C_PS	D_FP	E_FPK	F_KJAD	G_PTUK
E_FPK1	0.488	0.508	0.628	0.581	0.777	0.540	0.674
E_FPK2	0.487	0.632	0.571	0.590	0.803	0.424	0.570
E_FPK3	0.519	0.550	0.613	0.586	0.852	0.652	0.683
E_FPK4	0.386	0.569	0.507	0.482	0.712	0.397	0.497
E_FPK5	0.299	0.420	0.340	0.317	0.671	0.437	0.460
E_FPK6	0.441	0.566	0.577	0.583	0.751	0.534	0.645
F_KJAD1	0.461	0.448	0.540	0.533	0.620	0.840	0.638
F_KJAD2	0.431	0.450	0.489	0.477	0.619	0.905	0.649
F_KJAD3	0.496	0.484	0.505	0.480	0.649	0.890	0.648
F_KJAD4	0.452	0.456	0.493	0.483	0.618	0.891	0.656
F_KJAD5	0.373	0.404	0.424	0.475	0.438	0.830	0.551
F_KJAD6	0.371	0.436	0.333	0.405	0.395	0.738	0.548
G_PTUK01	0.595	0.588	0.601	0.560	0.570	0.560	0.755
G_PTUK02	0.439	0.492	0.511	0.439	0.534	0.579	0.702
G_PTUK03	0.385	0.426	0.428	0.399	0.655	0.476	0.711
G_PTUK04	0.476	0.467	0.397	0.438	0.571	0.527	0.648
G_PTUK05	0.359	0.451	0.476	0.385	0.451	0.483	0.719
G_PTUK06	0.418	0.318	0.577	0.353	0.500	0.490	0.685
G_PTUK07	0.423	0.517	0.510	0.456	0.550	0.428	0.701
G_PTUK08	0.404	0.440	0.441	0.402	0.555	0.557	0.790
G_PTUK09	0.389	0.474	0.440	0.479	0.641	0.656	0.784
G_PTUK10	0.429	0.608	0.596	0.580	0.651	0.590	0.833
G_PTUK11	0.378	0.398	0.435	0.446	0.561	0.454	0.697
G_PTUK12	0.406	0.568	0.477	0.562	0.564	0.477	0.744
G_PTUK13	0.436	0.428	0.419	0.511	0.532	0.433	0.610
G_PTUK14	0.473	0.481	0.578	0.621	0.670	0.620	0.764
G_PTUK15	0.401	0.457	0.422	0.467	0.415	0.473	0.671

Nota : KP = Kepimpinan Pengurusan, BO = Budaya Organisasi, PS = Pengurusan Sumber, FP = Fokus Pekerja, FPK = Fokus Pemegang Kepentingan, KJAD = Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalam, PTUK = Prestasi Tadbir Urus Koperasi

Kaedah kedua untuk mengukur kesahihan diskriminan adalah dengan menggunakan kriteria Fornell-Lacker (1981). Kaedah ini membandingkan nilai punca kuasa dua AVE dengan pembolehubah pendam lain yang berkait. Fornell-Lacker (1981) menyarankan nilai punca kuasa dua AVE haruslah melebihi punca kuasa dua mana-mana konstruk yang lain. Dengan kata lain, kaedah ini berdasarkan idea bahawa konstruk berkongsi lebih varian dengan indikator-indikator berkaitan berbanding dengan mana-mana

konstruk lain (Hair, Jr. et al., 2014). Jadual 4.6 memaparkan hasil keputusan menggunakan kriteria Fornell dan Lacker.

Jadual 4.6

Hasil Keputusan Menggunakan Kriteria Fornell dan Larcker

	A_KP	B_BO	C_PS	D_FP	E_FPK	F_KJAD	G_PTUK
A_KP	0.777						
B_BO	0.373	0.795					
C_PS	0.376	0.398	0.762				
D_FP	0.348	0.642	0.491	0.820			
E_FPK	0.338	0.501	0.517	0.486	0.763		
F_KJAD	0.259	0.276	0.301	0.314	0.437	0.851	
G_PTUK	0.352	0.436	0.458	0.434	0.612	0.526	0.723

Nota : Elemen diagonal yang ditunjukkan dalam tulisan tebal mewakili punca kuasa dua AVE

Bagaimanapun, kaedah alternatif bagi mengukur kesahihan diskriminan juga dilakukan iaitu dengan menggunakan kriteria Henseler's heterotrait-monotrait (HTMT) seperti yang disarankan oleh Henseler, Ringle, & Sarstedt (2015). Menurut Henseler et al. (2015), apabila penilaian menggunakan beban lintas (*cross loadings*) dan kriteria Fornell dan Lacker tidak dapat mencari masalah kesahihan diskriminan, maka, kriteria HTMT yang mempunyai penilaian lebih ketat daripada kriteria Fornell dan Lacker boleh digunakan. Kriteria HTMT ini dapat mengenalpasti kesahihan diskriminan dengan lebih berkesan dan mempunyai kadar kepekaan lebih tinggi. Semua konstruk secara khususnya berbeza pada nilai paras diterima umum $HTMT_{0.90}$. Jadual 4.7 memaparkan hasil keputusan menggunakan kriteria HTMT. Hasil keputusan mendapati nilai HTMT adalah dibawah paras nilai diterima umum $HTMT_{0.90}$.

Jadual 4.7
Hasil Keputusan Menggunakan Kriteria HTMT

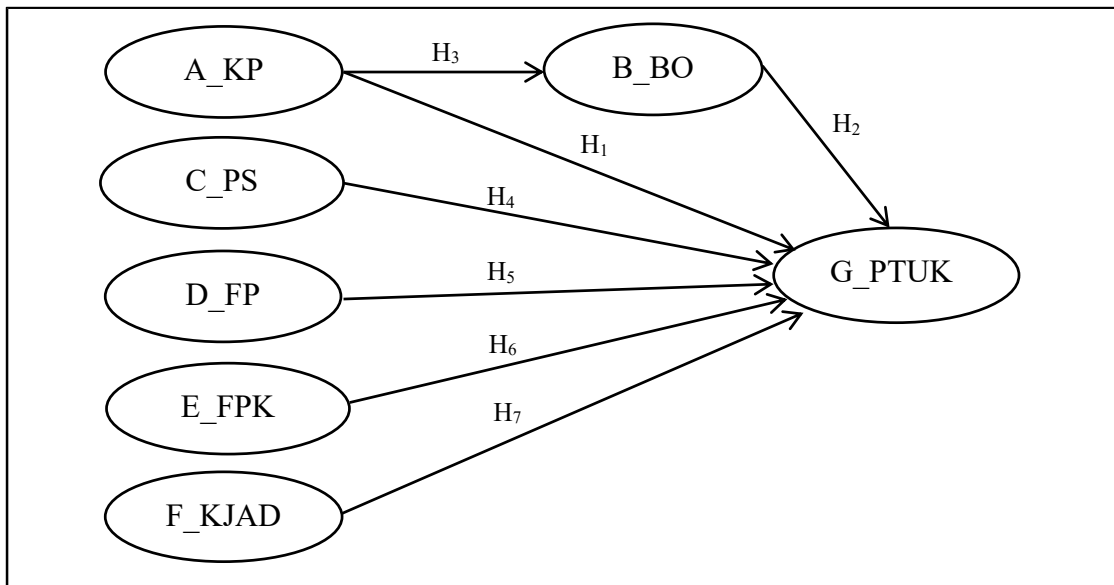
	A_KP	B_BO	C_PS	D_FP	E_FPK	F_KJAD	G_PTUK
A_KP							
B_BO	0.688						
C_PS	0.705	0.717					
D_FP	0.664	0.895	0.795				
E_FPK	0.660	0.813	0.818	0.776			
F_KJAD	0.559	0.582	0.608	0.609	0.726		
G_PTUK	0.644	0.717	0.749	0.711	0.858	0.776	

Kriteria: Kesahihah diskriminan ditentukan pada $HTMT_{0.90}$

Secara keseluruhannya, hasil keputusan penilaian kesahihan diskriminan mendapati semua konstruk secara khususnya adalah berbeza antara satu dengan yang lain.

4.7 Penilaian Keputusan Model Struktural

Penilaian model struktural merupakan penentuan sejauh mana data empirikal kajian menyokong teori atau konsep dan membuat keputusan sama ada teori atau konsep kajian ini telah disahkan secara empirikal. Hasil analisa sebelum ini telah mengesahkan ukuran konstruk adalah boleh dipercayai dan sah. Langkah seterusnya pula adalah penilaian keputusan model struktural yang mana melibatkan penelitian hubungan antara konstruk-konstruk dalam kajian ini. Rajah 4.1 memaparkan model hipotesis kajian ini.



Rajah 4.1
Model Hipotesis Kajian

Dalam kajian ini, tujuh hipotesis telah dibangunkan bagi menjawab persoalan kajian yang dinyatakan dalam Bab 1. Senarai hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibangunkan ditunjukkan dalam Jadual 4.8.

Jadual 4.8
Senarai Hipotesis-Hipotesis Kajian Yang Dicadangkan

H ₁ :	Kepimpinan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi
H ₂ :	Budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.
H ₃ :	Budaya organisasi merupakan faktor pengantara diantara hubungan kepimpinan dan prestasi tadbir urus koperasi.
H ₄ :	Pengurusan sumber mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.
H ₅ :	Fokus pekerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.
H ₆ :	Fokus pemegang kepentingan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.
H ₇ :	Keberkesanan jawatankuasa audit dalaman mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.

Penilaian model struktural melibatkan empat pengukuran iaitu, penilaian koefisien lintasan yang signifikan (*significance of the path coefficients*), tahap nilai-nilai R^2 , saiz kesan f^2 dan kerelevanan prediktif (Q^2) (Hair, Jr. et al., 2014). Bagaimanapun, sebelum penilaian ke atas model struktural dijalankan, ujian kemultikolinearitian perlu dilakukan terlebih dahulu. Ini merupakan prasyarat sebelum analisis multivariat dilaksanakan (Hair, Jr. et al., 2010). Penganggaran lintasan koefisien (*path coefficients*) mungkin akan bias jika melibatkan tahap kolineariti signifikan di kalangan konstruk- konstruk peramal (Hair, Jr. et al., 2014).

4.7.1 Penilaian Kolineariti

Ujian kemultikolinearitian adalah penting bagi memastikan yang tiada isu kolineariti dalam model struktural kajian. Kolineariti suatu model diuji dengan menggunakan pengukuran analisis regresi berganda yang berpandukan kepada nilai toleran (*tolerance*) dan *variance inflation factor* (VIF). Menurut Hair, Jr. et al. (2014), nilai-nilai toleran bawah 0.20 atau nilai VIF atas 5.00 dalam konstruk ramalan adalah petunjuk kepada isu kolineariti dalam model kajian.

Jadual 4.9 memaparkan hasil keputusan penilaian kolineariti menggunakan pengukuran nilai VIF. Hasil keputusan menunjukkan nilai-nilai VIF adalah bawah 5.00 yang mana ini menunjukkan bahawa data tidak mempunyai masalah multikolineariti yang serius dan bukan satu isu dalam model struktural kajian ini.

Jadual 4.9

Penilaian Kolineariti

	G PTUK	B BO
A_KP	1.916	1.00
B_BO	3.324	
C_PS	2.642	
D_FP	3.494	
E_FPK	3.154	
F_KJAD	1.891	

4.7.2 Penilaian Koefisien Lintasan (*Path Co-efficients*)

Sekyen ini membincangkan hasil analisa terhadap semua hipotesis kajian berdasarkan hasil keputusan penilaian koefisien lintasan dengan menggunakan prosedur butstrap dalam PLS-SEM. Ini juga bertujuan menjawab persoalan kajian kedua dan ketiga kajian ini yang telah dinyatakan dalam Bab 1. Hasil keputusan koefisien lintasan (*path co-efficients*) yang diperolehi mewakili hubungan yang dihipotesis di antara konstruk-konstruk. Nilai-nilai diabaikan bagi koefisien lintasan adalah diantara -1 dan +1. Nilai koefisien lintasan yang dianggarkan berhampiran dengan +1 mewakili hubungan positif yang kuat (dan sebaliknya untuk nilai negatif) yang mana biasanya secara statistik adalah signifikan. Namun, nilai koefisien yang dianggarkan hampir dengan 0, mempunyai hubungan yang lemah dan biasanya tidak signifikan (Hair, Jr. et al., 2014). Jadual 4.10 dan Rajah 4.2 memaparkan hasil keputusan penilaian koefisien lintasan bagi pengujian hipotesis-hipotesis kajian ini.

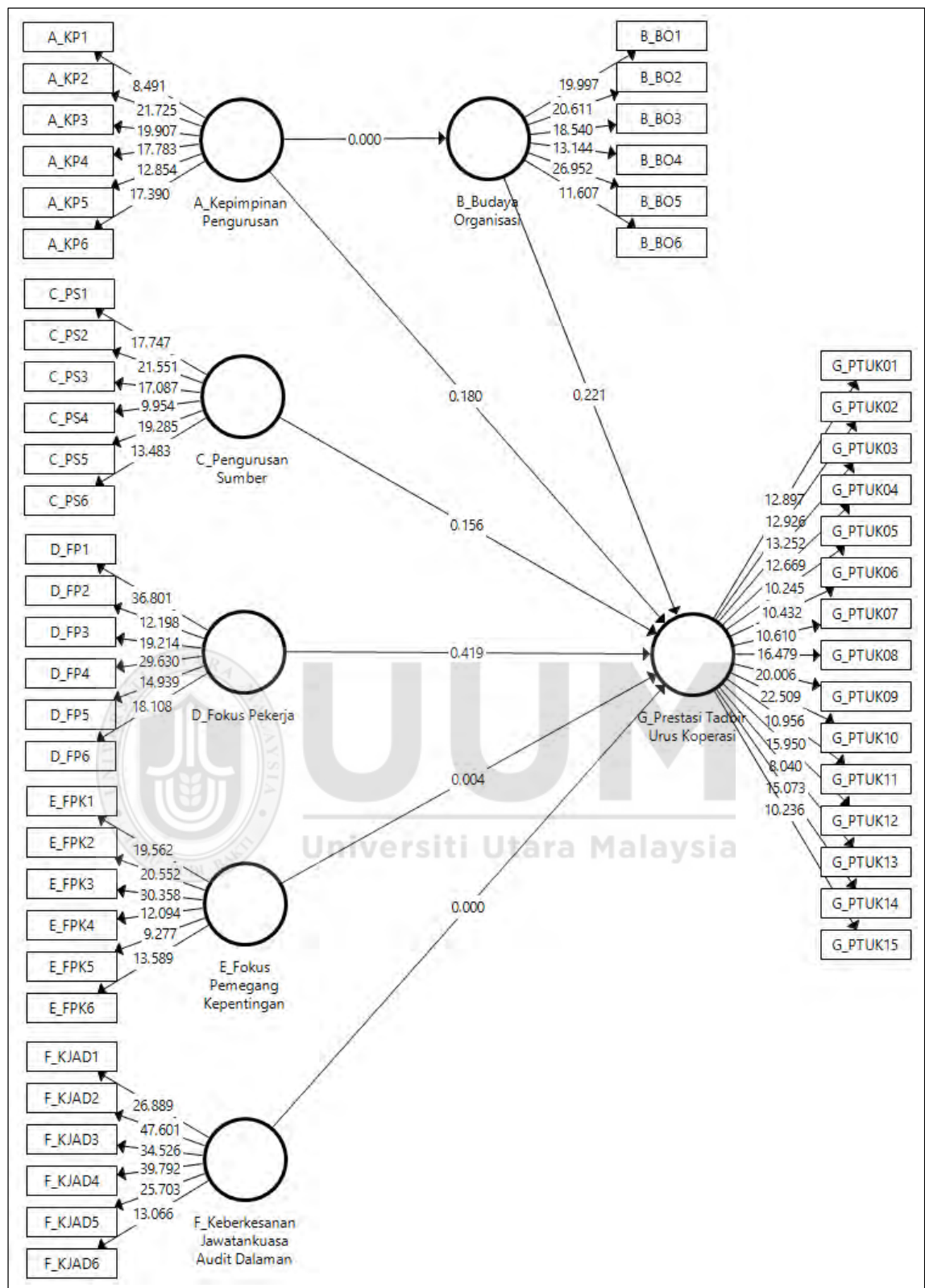
Jadual 4.10

Hasil Keputusan Penilaian Koefisien Lintasan dan Ujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien Terpiawai (β)	Ralat Piawai (SE)	Nilai t	Nilai p	Keputusan
H ₁	KP -> PTUK	0.075	0.084	0.894	0.180	Tak Disokong
H ₂	BO -> PTUK	0.099	0.125	0.789	0.221	Tak Disokong
H ₄	PS -> PTUK	0.121	0.111	1.092	0.156	Tak Disokong
H ₅	FP -> PTUK	0.026	0.126	0.208	0.419	Tak Disokong
H ₆	FPK -> PTUK	0.350	0.131	2.676*	0.004	Disokong
H ₇	KJAD -> PTUK	0.322	0.086	3.736*	0.000	Disokong

* $t > 1.96$ ($p < 0.05$)

Hasil keputusan mendapati bahawa terdapat hubungan positif yang tidak signifikan antara konstruk (Kepimpinan Pengurusan -> Prestasi Tadbir Urus Koperasi, (β) = 0.075, $p > 0.05$; Budaya Organisasi -> Prestasi Tadbir Urus Koperasi, (β) = 0.099, $p > 0.05$; Pengurusan Sumber -> Prestasi Tadbir Urus Koperasi, (β) = 0.121, $p > 0.05$; dan Fokus Pekerja -> Prestasi Tadbir Urus Koperasi, (β) = 0.026, $p > 0.05$). Bagaimanapun, terdapat hasil keputusan yang menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara Fokus Pemegang Kepentingan dengan Prestasi Tadbir Urus Koperasi. Keterangan kukuh bagi menyokong H₆ diperoleh apabila keputusan mencatatkan nilai (β) = 0.350 dan $p < 0.05$. Pengubahsuaian model juga menghasilkan satu hubungan langsung yang baru (H₇). Hubungan baru yang dimaksudkan adalah konstruk Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan Prestasi Tadbir Urus Koperasi. Perkara ini dapat dilihat apabila lintasan antara Keberkesanan Jawatankuasa Audit Dalaman dengan Prestasi Tadbir Urus Koperasi mencatatkan nilai (β) = 0.322 dengan nilai $p < 0.05$.



Rajah 4.2
Keputusan Analisis Lintasan

Memandangkan hubungan antara konstruk kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi adalah tidak signifikan, maka analisis bagi kesan pengantara tidak perlu dijalankan. Jadual 4.11 memaparkan hasil keputusan penilaian koefisien lintasan bagi kesan perantara (*mediating effect*). Analisis butstrap mendapati kesan tidak langsung mencatatkan nilai (β) = 0.060 dengan nilai $t = 0.775$. Ini membuktikan bahawa tiada kesan pengantara wujud antara hubungan Kepimpinan Pengurusan dengan Prestasi Tadbir Urus Koperasi dalam model kajian ini. Dengan kata lain, kesan pengantaraan secara statistiknya tidak signifikan.

Jadual 4.11

Hasil Keputusan Penilaian Koefisien Lintasan Bagi Kesan Perantara

Hipotesis	Hubungan	Koefisien Terpiawai (β)	Ralat Piawai (SE)	Nilai t	Nilai p	Keputusan
H ₃	KP -> BO -> PTUK	0.060	0.078	0.775	0.439	Tak Signifikan
* $t > 1.96$ ($p < 0.05$)						

4.7.3 Penilaian Penentuan Koefisien (R^2), Saiz Kesan (f^2) dan Kerelevanan Prediktif (Q^2)

Penentuan koefisien (Nilai R^2) mengukur ketepatan model ramalan dan dikira sebagai korelasi kuasa dua antara nilai-nilai sebenar dan diramal konstruk endogen tertentu yang juga mewakili nilai varian dalam konstruk endogen yang diterangkan oleh semua konstruk eksogen. Hair, Jr. et al. (2014) menyarankan nilai-nilai R^2 0.75, 0.50 atau 0.25 bagi konstruk pendam endogen masing-masing boleh diterangkan sebagai besar, sederhana atau lemah.

Hasil keputusan mendapati bahawa nilai R^2 bagi menerangkan prestasi tadbir urus koperasi adalah 0.717. Kedudukan ini menunjukkan bahawa 71.7% varian dalam prestasi tadbir urus koperasi (G_PTUK) dapat diterangkan oleh konstruk kepimpinan

pengurusan (A_KP), budaya organisasi (B_BO), pengurusan sumber (C_PS), fokus pekerja (D_FP), fokus pemegang kepentingan (E_FPK) dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman (F_KJAD). Nilai R^2 konstruk prestasi tadbir urus koperasi boleh diterangkan sebagai hampir besar. Nilai penentuan koefisien (R^2) yang diperolehi dipaparkan dalam Jadual 4.12.

Jadual 4.12
Hasil Keputusan Penentuan Koefisien (R^2)

Konstruk Endogen	R^2
Prestasi Tadbir Urus Koperasi (G_PTUK)	0.717

Kemudian, sebagai tambahan kepada penilaian nilai R^2 bagi konstruk endogen, perubahan pada nilai R^2 apabila konstruk eksogen tertentu digugurkan daripada model boleh dinilai dengan menggunakan pengukuran yang dirujuk sebagai saiz kesan (f^2) yang mana menilai sama ada konstruk eksogen digugurkan mempunyai impak yg besar terhadap konstruk endogen (Hair, Jr. et al., 2014). Nilai-nilai f^2 seperti yang disarankan oleh Cohen (1988) adalah nilai saiz kesan (f^2) 0.02 ke 0.15 boleh diandaikan mempunyai kesan kecil, lebih daripada 0.15 ke 0.35 menunjukkan kesan sederhana manakala, nilai lebih daripada 0.35 memberi kesan besar kepada konstruk pendam eksogen. Jadual 4.13 memaparkan hasil keputusan saiz kesan (f^2). Konstruk eksogen yang mempunyai hubungan signifikan dengan konstruk endogen sahaja yang dilihat.

Nilai f^2 bagi konstruk fokus pemegang kepentingan (E_FPK) ($f^2 = 0.137$) hanya memberikan kesan yang kecil terhadap prestasi tadbir urus koperasi (G_PTUK). Manakala, konstruk keberkesanan jawatankuasa audit dalaman (F_KJAD) ($f^2 = 0.194$) memberikan kesan yang sederhana terhadap prestasi tadbir urus koperasi (G_PTUK).

Jadual 4.13
Hasil Keputusan Saiz Kesan (f2)

Konstruk Eksogen	G_PTUK	Saiz Kesan
E_FPK	0.137	Kecil
F_KJAD	0.194	Sederhana

Seterusnya, penilaian terakhir bagi satu model ramalan adalah penilaian kerelevanan prediktif (*predictive relevance*) yang mana nilai Q^2 ditentukan. Di samping menilai magnitud nilai R^2 sebagai kriteria kepada ketepatan ramalan, nilai Q^2 juga ditentukan sebagai petunjuk kepada kerelevanan prediktif model. Dengan lebih terperinci, apabila PLS-SEM memaparkan kerelevanan prediktif, PLS-SEM dengan tepat meramalkan titik data indikator dalam konstruk endogen bagi model pengukuran reflektif dan konstruk endogen satu-item. Dalam model struktural, nilai Q^2 lebih besar daripada sifar menunjukkan bahawa konstruk eksogen mempunyai kerelevanan prediktif terhadap konstruk endogen. Ukuran relatif kerelevanan prediktif adalah 0.02, 0.15 dan 0.35 yang menunjukkan konstruk eksogen mempunyai kerelevanan prediktif kecil, sederhana atau besar untuk konstruk endogen tertentu (Hair, Jr. et al., 2014).

Dalam kajian ini, prosedur *blindfolding* dalam PLS-SEM digunakan bagi memperoleh nilai Q^2 bagi setiap konstruk endogen melalui pendekatan *cross-validated redundancy* seperti yang disarankan oleh Hair, Jr. et al. (2014). Prosedur *blindfolding* dijalankan dengan *omission distance* $D = 3$. Nilai Q^2 yang diperolehi dipaparkan dalam Jadual 4.14. Hasil keputusan mendapati bahawa nilai Q^2 bagi konstruk prestasi tadbir urus koperasi (G_PTUK) adalah 0.248. Nilai Q^2 yang lebih besar daripada sifar ini menggambarkan konstruk endogen dalam kajian ini mempunyai kerelevanan prediktif yang mencukupi. Dengan lebih terperinci, model kajian ini mempunyai kerelevanan prediktif sederhana bagi konstruk prestasi tadbir urus koperasi (G_PTUK)

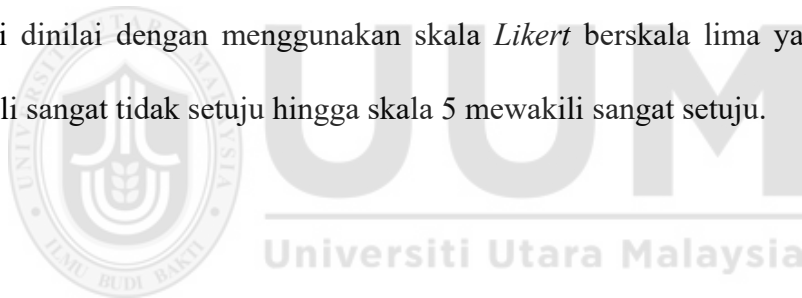
Jadual 4.14

Hasil Keputusan Kerelevanan Prediktif (Q2)

Konstruk Endogen	Q2
Prestasi Tadbir Urus Koperasi (G PTUK)	0.248

4.8 Analisis Kedudukan Prestasi Tadbir Urus Koperasi

Bagi menjawab persoalan kajian yang pertama iaitu, ‘apakah kedudukan prestasi tadbir urus koperasi?’, statistik deskriptif bagi semua item dalam konstruk prestasi tadbir urus koperasi dijalankan menggunakan perisian SPSS. Jadual 4.15 menunjukkan nilai minimum, maksimum, min dan sisihan piawai bagi setiap item. Hasil statistik deskriptif ini dirujuk dan dianalisa dalam memberi penjelasan kepada persoalan kajian tersebut. Persepsi dan pendapat setiap responden terhadap kedudukan prestasi tadbir urus koperasi dinilai dengan menggunakan skala *Likert* berskala lima yang mana skala 1 mewakili sangat tidak setuju hingga skala 5 mewakili sangat setuju.



Jadual 4.15

Statistik Deskriptif Bagi Item-Item Prestasi Tadbir Urus Koperasi

Item-item	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
1. Koperasi ditadbir oleh Lembaga yang efektif dengan strategi yang jelas.	3	5	4.39	0.616
2. Bidang kuasa Lembaga dan pengurusan dibahagikan secara jelas.	3	5	4.52	0.576
3. Proses pelantikan anggota lembaga koperasi yang baru adalah mengikut peraturan.	3	5	4.70	0.520
4. Pelantikan semula anggota lembaga koperasi adalah sekurang-kurangnya setiap tiga tahun.	3	5	4.68	0.599
5. Lembaga koperasi mempunyai integriti dalam melaksanakan tugas mereka.	3	5	4.42	0.621
6. Lembaga koperasi sentiasa dibekalkan dengan maklumat yang diperlukan ketika mesyuarat oleh pihak pengurusan.	3	5	4.61	0.529
7. Penilaian secara rasmi keberkesanan Lembaga dan pihak pengurusan dilakukan secara berterusan.	3	5	4.29	0.638
8. Prosedur pemberian ganjaran kepada Lembaga dan pihak pengurusan dijalankan dengan telus.	3	5	4.49	0.657
9. Lembaga koperasi sentiasa mengelakkan situasi yang boleh menimbulkan konflik kepentingan.	3	5	4.40	0.634
10. Lembaga koperasi mengekalkan hubungan yang objektif dengan pihak pengurusan.	3	5	4.42	0.604
11. Lembaga koperasi mengamalkan komunikasi terbuka dengan pihak	2	5	4.43	0.638

Jadual 4.15 (Sambungan)

Item-item	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
12. Lembaga koperasi mengamalkan pengurusan risiko yang berkesan.	3	5	4.31	0.644
13. Lembaga koperasi mendedahkan maklumat kewangan dan pengurusan koperasi dengan jelas.	2	5	4.41	0.751
14. Lembaga koperasi mengamalkan prinsip-prinsip koperasi dalam pengurusan hal ehwal koperasi.	3	5	4.46	0.625
15. Prestasi koperasi dinilai berlandaskan tahap kepuasan anggotanya terhadap kualiti perkhidmatan yang disediakan.	3	5	4.36	0.610
Jumlah Purata Skor Keseluruhan	3	5	4.46	0.617

Secara keseluruhan, jumlah purata skor atau min yang dicapai semua item adalah pada tahap 4.46 yang mana skor maksimum yang dicapai adalah 5, manakala skor minimum pula adalah 3 dengan sisihan piawai adalah 0.617. Ini bermakna secara puratanya, setiap responden menunjukkan persepsi yang tinggi terhadap kedudukan prestasi tadbir urus koperasi masing-masing. Bagi setiap item pula, nilai min ditunjukkan adalah antara 4.29 ke 4.70. Item (3) dilihat mempunyai nilai min yang tertinggi (min = 4.70, sisihan piawai = 0.520) yang mana ini boleh ditafsirkan bahawa setiap responden bersetuju bahawa koperasi mengikut peraturan dalam menjalankan proses pelantikan anggota lembaga koperasi yang baru. Manakala, nilai min terendah ditunjukkan oleh item (7) (min = 4.29, sisihan piawai = 0.638) iaitu, penilaian rasmi terhadap Lembaga dan pihak pengurusan dilakukan secara berterusan.

Namun, jika dilihat pada skor minimum, item (11) (min = 4.43, sisihan piawai = 0.638) dan (13) (min = 4.41, sisihan piawai = 0.751) masing-masing menunjukkan nilai minimum 2 yang bermaksud terdapat responden tidak bersetuju dengan pernyataan item tersebut. Ini juga dapat ditafsirkan bahawa lembaga koperasi tidak mengamalkan komunikasi terbuka dengan pihak berkepentingan dan tidak mendedahkan maklumat kewangan dan pengurusan koperasi dengan jelas. Perbincangan mengenai kedudukan item-item ini akan dibincangkan dengan lebih lanjut dalam bab akhir kajian ini.

4.9 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Kajian

Secara keseluruhannya, tujuh hubungan hipotesis telah diuji dalam kajian ini. Hasil keputusan kajian mendapati enam hipotesis yang menguji hubungan secara langsung antara konstruk kajian (H_1 , H_2 , H_4 , H_5 , H_6 dan H_7) menunjukkan hubungan yang positif. Namun, hanya dua daripada enam hipotesis iaitu, H_6 dan H_7 didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Jadual 4.16 meringkaskan hasil keputusan kajian. Implikasi bagi setiap keputusan yang diperolehi akan dijelaskan dengan lebih lanjut dalam bab seterusnya.

Jadual 4.16

Ringkasan Hasil Keputusan Hipotesis Kajian

H ₁	Kepimpinan pengurusan berkait dengan prestasi tadbir urus koperasi	Tak Disokong
H ₂	Budaya organisasi berkait dengan prestasi tadbir urus koperasi.	Tak Disokong
H ₃	Budaya organisasi merupakan faktor pengantara antara hubungan kepimpinan dan prestasi tadbir urus koperasi.	Tak Disokong
H ₄	Pengurusan sumber berkait dengan prestasi tadbir urus koperasi.	Tak Disokong
H ₅	Fokus pekerja secara positifnya berkait dengan prestasi tadbir urus koperasi.	Tak Disokong
H ₆	Fokus pemegang kepentingan secara positif berkait dengan prestasi tadbir urus koperasi.	Disokong
H ₇	Keberkesanan jawatankuasa audit dalaman secara positifnya berkait dengan prestasi tadbir urus koperasi.	Disokong

4.10 Kesimpulan

Bab ini membentangkan hasil keputusan kajian yang telah diperolehi daripada beberapa analisis yang dijalankan dengan menggunakan perisian PLS-SEM. Secara lebih khusus, proses analisis data telah melalui tiga peringkat penilaian. Peringkat pertama adalah analisis awal data yang merupakan proses penting bagi memastikan data kajian menemui andaian-andaian asas sebelum perisian PLS-SEM digunakan. Kemudian, peringkat kedua adalah penilaian keputusan model pengukuran yang menguji kesahihan dan kebolehpercayaan model kajian. Akhir sekali, peringkat ketiga adalah penilaian model struktural bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian serta menentukan hubungan antara konstruk-konstruk kajian. Hasil keputusan kajian mendapati dua hipotesis adalah disokong iaitu menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Bab seterusnya yang juga bab terakhir kajian ini akan membincangkan lebih terperinci implikasi hasil keputusan-keputusan kajian.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini merupakan bahagian akhir kajian ini yang membincangkan dengan terperinci hasil keputusan daripada analisis kajian yang telah dibentangkan dalam bab sebelumnya merangkumi enam seksyen. Seksyen pertama adalah perbincangan berkaitan ringkasan kajian yang meliputi aspek latar belakang, objektif, metodologi dan penemuan kajian. Seksyen kedua pula adalah berkisarkan perbincangan dan rumusan setiap objektif kajian dan keputusan serta perkaitannya dengan teori dan penemuan dalam kajian-kajian lepas. Perbincangan seterusnya adalah tentang implikasi kajian yang dipecahkan kepada implikasi kepada pengembangan teori dan implikasi kepada dasar dalam seksyen ketiga. Seksyen keempat dan kelima adalah perbincangan kajian yang menyentuh tentang limitasi kajian diikuti oleh cadangan untuk kajian masa hadapan. Seksyen terakhir adalah kesimpulan kepada bab ini.

5.2 Ringkasan Kajian

Secara umumnya, kajian ini menumpukan kepada isu berkaitan dengan tadbir urus koperasi yang merupakan elemen penting kepada prestasi dan kejayaan sesebuah organisasi. Tadbir urus yang baik perlu dalam memastikan perlaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan serta perjalanan operasi sentiasa berada pada landasan yang betul. Namun, timbul persoalan penting terhadap kedudukan prestasi tadbir urus koperasi apabila kualiti tadbir urus koperasi yang rendah telah dinyatakan dalam Laporan Tahunan SKM pada setiap tahun seperti salah urus, tingkahlaku tidak

beretika, skandal kewangan dan kegagalan demokrasi. Hal ini juga berikutan dengan fenomena salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi yang banyak diperdebatkan oleh masyarakat awam, ahli akademik dan agensi-agensi kerajaan. Persoalan terhadap fenomena ini masih belum dapat dijelaskan oleh literatur tadbir urus koperasi secara khususnya. Justeru, fokus utama kajian ini adalah untuk menentukan kedudukan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia dan mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Bagi mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi, maka, kajian ini menggunakan teori berasaskan sumber (RBT) sebagai teori asas dalam menjelaskan hubungan antara pembolehubah yang dikaji dengan prestasi tadbir urus koperasi. Teori RBT digunakan dalam kajian ini bagi menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi sama ada menggunakan sumber-sumber sedia ada ataupun membangunkan sumber-sumber firma yang lain bagi melaksanakan strategi dalam mencapai kelebihan daya saing. Oleh itu, model kajian berdasarkan RBT adalah secara efektifnya dapat menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.

Kajian ini merencanakan suatu model konseptual dengan mengadaptasi model VBTPM yang diperkenalkan Mokhtar et al. (2003), Model Kecemerlangan Malaysia yang dicadangkan oleh Fazli et al. (2004), dan model yang dibangunkan oleh Ernita (2012) yang mana ketiga-tiga model ini menggunakan teori RBT sebagai asas kajian. Faktor-faktor berkenaan telah diuji secara empirikal ataupun dibincangkan secara deskriptif oleh pengkaji terdahulu. Kajian ini juga merupakan satu usaha bagi

mengaplikasikan teori RBT bagi menjelaskan kesan faktor-faktor (sumber-sumber) yang dikaji terhadap prestasi koperasi di Malaysia.

Setelah sorotan literatur dilakukan, tiga objektif kajian telah dikemukakan. Objektif pertama adalah untuk menentukan kedudukan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Kedudukan prestasi tadbir urus koperasi ini ditentukan dengan melihat kepada statistik deskriptif semua item dalam konstruk prestasi tadbir urus koperasi. Hasil statistik deskriptif ini dirujuk dan dianalisa dalam memberi penjelasan kepada persoalan pertama kajian ini. Objektif kedua adalah bagi menentukan sama ada faktor-faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi. Akhirnya, objektif ketiga adalah bagi menentukan sama ada faktor budaya organisasi menjadi pengantara kepada hubungan antara kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi. Faktor-faktor yang dicadangkan adalah berasaskan nilai-nilai teras yang mana perlu diaplikasikan oleh pihak lembaga dan pengurusan koperasi bagi membendung isu-isu yang dialami agar kecemerlangan keseluruhan prestasi koperasi-koperasi di Malaysia dapat dicapai.

Secara lebih khusus, pembolehubah bebas terdiri daripada kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, faktor pekerja, faktor pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman. Faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman merupakan faktor yang ditambah dalam model konseptual disebabkan beberapa justifikasi tertentu yang telah dijelaskan dalam Bab 2 (Sorotan Literatur). Pembolehubah bersandar pula adalah prestasi tadbir urus koperasi, manakala, pembolehubah pengantara adalah faktor budaya organisasi antara hubungan

kepimpinan pengurusan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Setiap faktor ini mempunyai enam nilai teras yang juga merupakan item kepada setiap pembolehubah bebas. Bagi pembolehubah bersandar iaitu prestasi tadbir urus koperasi pula diwakili oleh 15 prinsip umum tadbir urus koperasi yang dikeluarkan oleh pihak SKM sebagai rujukan dan petunjuk aras akauntabiliti gerakan koperasi di Malaysia. Skala *Likert* berskala lima ukuran digunakan bagi mengukur semua pembolehubah.

Sampel kajian yang dipilih adalah daripada 140 buah koperasi kluster besar yang terdiri daripada tiga orang responden bagi setiap koperasi iaitu, Anggota Lembaga Koperasi, pihak pengurusan kanan koperasi sama ada Pengurus Koperasi atau Pegawai Kewangan Koperasi dan anggota-anggota koperasi. Senarai nama koperasi kluster besar bagi tahun 2014 diperolehi daripada pihak SKM yang mana koperasi kluster besar ini merupakan penyumbang utama dan terbesar kepada jumlah perolehan gerakan koperasi di Malaysia sekaligus menyumbang kepada prestasi gerakan koperasi secara keseluruhan. Bagi mencapai objektif kajian, soal selidik berstruktur telah disediakan dan diedarkan kepada setiap koperasi bagi memperolehi data kajian. Sebanyak 420 soal selidik (3 responden x 140 koperasi) telah diedarkan kepada 140 koperasi dan hanya 101 soal selidik boleh digunakan untuk tujuan analisis statistik.

Analisis data melibatkan tiga peringkat penilaian. Pada peringkat pertama adalah analisis awal data yang merupakan proses penting bagi memastikan data kajian menemui andaian asas sebelum perisian PLS-SEM digunakan. Antara analisis data awal yang dilakukan ke atas data yang diterima ialah pengekodan data dan penyaringan data. Penyaringan data melibatkan penilaian data tidak lengkap, corak maklumbalas meragukan dan pensisih. Setelah melepasi peringkat pertama, analisis faktor

pengesahan (*CFA*) pula dijalankan menggunakan perisian PLS-SEM. Analisis ini bertujuan bagi menguji kesahihan dan kebolehpercayaan model pengukuran yang dibangunkan.

Pada peringkat kedua ini, antara penilaian yang dijalankan adalah kebolehpercayaan ketekalan dalaman (*internal consistency reliability*) yang melibatkan ukuran kebolehpercayaan komposit (*composite reliability*). Kemudian, kesahihan memusat (*convergent validity*) yang dinilai dengan melihat beban faktor (*factor loadings*) indikator-indikator dan purata varian dipetik (*average variance extracted*) konstruk-construct. Akhir sekali, kesahihan diskriminan (*discriminant validity*) yang dinilai dengan menggunakan tiga kaedah iaitu dengan melihat beban lintas (*cross loadings*) indikator-indikator, kriteria Fornell-Lacker dan kriteria Henseler's heterotrait-monotrait (HTMT). Pada peringkat ini keputusan penilaian model pengukuran reflektif secara keseluruhan diperolehi.

Kemudian, pada peringkat ketiga adalah penilaian model struktural yang mana melibatkan penelitian hubungan antara konstruk-construct dalam kajian ini. Penilaian model struktural melibatkan empat pengukuran iaitu, penilaian koefisien lintasan yang signifikan (*significance of the path coefficients*), tahap nilai-nilai R^2 , saiz kesan f^2 dan kerelevanan prediktif (Q^2). Bagaimanapun, sebelum penilaian ke atas model struktural dijalankan, penilaian kemultikolinearitian dilakukan terlebih dahulu. Ini merupakan prasyarat sebelum analisis multivariat dilaksanakan. Pada peringkat akhir ini, keputusan penilaian model struktural bagi menguji hubungan antara konstruk-construct secara keseluruhan diperolehi. Dengan kata lain, keputusan analisis pada peringkat kedua dan ketiga ini digunakan bagi menjawab persoalan kajian kedua dan ketiga.

Secara keseluruhannya, objektif-objektif kajian berjaya dicapai. Bagi objektif pertama, dapatan kajian berjaya menentukan kedudukan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Tadbir urus koperasi ini ditentukan dengan melihat kepada hasil analisa statistik bagi setiap item dalam konstruk prestasi tadbir urus koperasi yang mana item-item ini adalah panduan dan tatacara untuk sesebuah koperasi ikuti dalam mentadbir dan mengurus koperasi. Kesimpulannya, prestasi tadbir urus koperasi adalah baik kerana persepsi atau pendapat responden terhadap setiap panduan dan tatacara tadbir urus yang telah ditetapkan adalah tinggi.

Bagi objektif kedua, hasil keputusan penilaian model pengukuran dianalisa terlebih dahulu bagi menentukan kebolehpercayaan dan kesahihan model yang dibangunkan. Hasil keputusan mendapati model mencapai kedudukan yang memuaskan yang mana tiada indikator atau konstruk yang digugurkan bagi tujuan analisis seterusnya. Setelah model yang dibangunkan adalah sah dan boleh dipercayai, penilaian keputusan model struktural digunakan bagi menentukan hubungan antara konstruk-konstruk kajian. Hasil keputusan mendapati konstruk fokus pemegang kepentingan didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Namun, konstruk kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber dan fokus pekerja didapati tidak signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Bagaimanapun, model struktural menghasilkan satu hubungan langsung yang baru apabila konstruk keberkesanan jawatankuasa audit dalaman didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.

Seterusnya, hasil keputusan penilaian struktural juga digunakan bagi menentukan kesan pengantara konstruk budaya organisasi antara hubungan kepimpinan pengurusan dan

prestasi tadbir urus koperasi yang juga merupakan objektif ketiga. Bagi kesan pengantara, hasil keputusan mendapati kesan pengantara secara statistiknya tidak signifikan. Dengan kata lain, konstruk budaya organisasi bukan merupakan faktor pengantara antara konstruk kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi. Perbincangan lebih terperinci bagi setiap objektif dan hipotesis kajian dijelaskan dengan lebih lanjut dalam seksyen seterusnya.

5.3 Perbincangan dan Rumusan

Seksyen ini adalah bertujuan untuk membincangkan tentang dapatan kajian ini yang merangkumi tiga bahagian bermula dengan perbincangan berkaitan objektif pertama kajian iaitu, kedudukan prestasi tadbir urus koperasi diikuti dengan perbincangan berkaitan keputusan hubungan antara konstruk-konstruk kajian dan faktor pengantara yang telah dinyatakan dalam objektif kedua dan ketiga kajian.

5.3.1 Objektif Pertama

Objektif pertama kajian adalah untuk menentukan tahap prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Persoalan kajian ini timbul apabila adanya isu-isu kegagalan tadbir urus dalam koperasi dinyatakan dalam Laporan Tahunan Koperasi yang diterbitkan setiap tahun. Antaranya adalah isu berkaitan pengurusan kewangan yang lemah, gagal mematuhi peruntukan undang-undang dan tiadanya integriti dalam melaksanakan tugas pentadbiran dan pengurusan dalam koperasi. Oleh itu, dalam kajian ini, kedudukan prestasi tadbir urus koperasi ditentukan berdasarkan kepada pematuhan prinsip umum tadbir urus koperasi oleh anggota lembaga dan pihak pengurusan koperasi. Prinsip umum ini dikeluarkan oleh SKM sebagai garis panduan kepada koperasi-koperasi

untuk diamalkan dalam usaha mewujudkan tadbir urus yang berkesan dan berhemah seterusnya menyumbang kepada prestasi koperasi secara keseluruhan.

Antara prinsip umum yang dinyatakan mendapat persepsi paling tinggi daripada responden-responden kajian adalah proses perlantikan anggota lembaga koperasi yang baru dijalankan dengan mengikut peraturan. Pelaksanaan prinsip ini merupakan amalan yang memerlukan pihak pengurusan koperasi untuk merekodkan perlantikan anggota lembaga berpanduan kepada GP3:Garis Panduan Pelantikan atau Pelantikan Semula Anggota Lembaga Koperasi (Pindaan) 2012. Hal ini secara tidak langsung menuntut pihak pengurusan koperasi untuk mengikut peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak SKM, terutamanya koperasi yang ditentukan oleh SKM. Koperasi yang ditentukan oleh SKM ini perlu mematuhi setiap garis panduan atau apa-apa arahan khusus yang dikeluarkan oleh SKM dari semasa ke semasa. Oleh itu, potensi untuk pihak pengurusan koperasi melanggar peraturan atau prosedur pelantikan Lembaga adalah tipis.

Walaupun setiap prinsip umum diamalkan mendapat persepsi yang tinggi daripada responden-responden kajian (dengan nilai min melebihi 4.0), namun, prinsip yang mendapat nilai min terendah juga harus diberi perhatian. Hasil dapatan kajian menunjukkan amalan prinsip penilaian rasmi terhadap Lembaga dan pihak pengurusan secara berterusan mendapat persepsi yang paling rendah berbanding prinsip-prinsip lain. Berdasarkan garis panduan, penilaian rasmi ini dibuat ke atas Lembaga, ALK dan Ketua Pegawai Eksekutif (KPE) secara tahunan bagi menilai keberkesanan mereka sebagai pihak pengurusan teratas dalam melaksanakan bidang tugas masing-masing. Penilaian dilihat dengan menilai kriteria prestasi sama ada selaras dengan KPI yang

telah ditetapkan. Secara logiknya, penilaian rasmi terhadap KPE boleh dilaksanakan disebabkan Lembaga atau ALK merupakan pihak teratas yang boleh menilai prestasi KPE. Namun, siapakah pula penilai untuk pihak Lembaga dan ALK? Ini adalah kerana pihak Lembaga dan ALK merupakan pihak yang paling atas dalam pengurusan koperasi. Oleh itu, penilaian rasmi secara berterusan mungkin sukar untuk direalisasikan. Jika dilaksanakan penilaian secara rasmi ini, ianya adalah satu prosedur yang dilakukan tetapi tidak mewujudkan kesan yang efektif terhadap sistem tadbir urus koperasi itu sendiri.

Secara keseluruhannya, hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa secara puratanya tahap prestasi tadbir urus koperasi berada pada tahap yang baik (dengan nilai min melebihi 4.0). Ini bermaksud setiap responden kajian yang terdiri daripada ALK, pihak pengurusan kanan dan anggota koperasi bersetuju bahawa amalan prinsip umum tadbir urus koperasi seperti yang disarankan oleh SKM telah dilaksanakan dalam menjalankan tugas pentadbiran dan pengurusan koperasi. Hasil kajian ini penting kerana ianya berupaya menyumbang bukti empirikal kepada sorotan literatur berkaitan tahap tadbir urus koperasi di Malaysia yang sangat terhad. Hasil kajian ini juga boleh digunakan untuk memperbaiki tahap prestasi tadbir urus koperasi supaya lebih baik lagi dan secara tidak langsung dapat memberi impak kepada prestasi koperasi di Malaysia.

5.3.2 Objektif Kedua

Objektif kedua kajian ini adalah bagi menentukan sama ada faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Enam faktor ini dijangka dan dihipotesis mempunyai

hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Hasil keputusan kajian menunjukkan bahawa faktor-faktor ini mempunyai hubungan positif dengan prestasi tadbir urus koperasi seperti yang dijangkakan. Berdasarkan RBT, kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman merupakan faktor yang memberi kelebihan daya saing kepada peningkatan prestasi tadbir urus koperasi. Kelebihan daya saing ini akan menghasilkan kedudukan prestasi tadbir urus yang baik sekaligus memberi kesan kepada prestasi koperasi. Walaupun begitu, faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja didapati mempunyai hubungan tidak signifikan. Justeru, keputusan kajian ini tidak menyokong hipotesis (H₁, H₂, H₄ dan H₅) yang telah dibentuk. Penjelasan atau kemungkinan yang menyumbang kepada keputusan ini akan dijelaskan satu persatu mengikut faktor.

Dalam kajian ini, hasil keputusan berbeza daripada apa yang dijangkakan. Hasil keputusan mendapati wujudnya hubungan yang tidak signifikan antara kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi. Keputusan kajian ini adalah tidak selari dengan dapatan daripada kajian oleh Gil et al. (2005), Obiwuru et al. (2011), Cavazotte et al. (2012), Braun et al. (2013) dan Castelli (2016), tetapi selari dengan dapatan daripada kajian oleh McColl-Kennedy & Anderson (2002) dan McMurray, Islam, Sarros, & Pirola-Merlo (2012). Hasil kajian McColl-Kennedy & Anderson (2002) mendapati kepimpinan transformasi yang dilaksanakan dalam pengurusan organisasi boleh memberi pengaruh yang negatif ke atas prestasi pekerja jika terdapat emosi negatif seperti kecewa atau marah yakni memberi kesan kepada prestasi organisasi juga. Justeru, bagi kepimpinan pengurusan koperasi pula, jika tanggungjawab yang dijalankan tidak berlandaskan dengan ciri-ciri kepimpinan yang baik, maka akan

timbullah isu-isu salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan anggota lembaga koperasi dan pihak pengurusan koperasi yang seterusnya akan memberi kesan kepada pentadbiran dan pengurusan koperasi itu sendiri. Dengan kata lain, disebabkan tingkah laku atau gaya kepimpinan yang berbeza diamalkan oleh setiap ALK dalam koperasi, menjadikan faktor kepimpinan pengurusan tidak penting kepada peningkatan tahap prestasi tadbir urus koperasi.

Selain itu, penjelasan atau kemungkinan yang menyumbang kepada hasil keputusan kajian ini adalah disebabkan oleh tindakan ALK dalam pengurusan koperasi kurang dibatasi oleh kawalan luar, yakni oleh anggota-anggota koperasi. Ini adalah kerana apabila ALK telah dipilih dan dilantik oleh anggota-anggota koperasi dalam MAT, ALK bebas menjalankan tanggungjawab yang telah diserahkan oleh anggota-anggota koperasi dan memimpin mengikut gaya kepimpinan mereka sendiri. Dapatan kajian oleh O'Sullivan & Diacon (2003, dalam nukilan Zelhuda, Abdul Ghafar, & Bayu, 2014) juga ada merumuskan dalam kajiannya bahawa pengurusan koperasi tidak ada tekanan dan kawalan dari luar untuk mereka menunjukkan prestasi kewangan masing-masing kerana saham-saham koperasi tidak diniagakan dalam pasaran terbuka. Pemilik saham koperasi juga tidak ada kawalan utama kerana aktiviti yang dirancang oleh pihak lembaga koperasi diuruskan dan dilaksanakan oleh pihak pengurusan koperasi. Mereka hanya perlu menjaga kepentingan pemegang saham koperasi dengan mendapatkan keuntungan di atas setiap aktiviti yang dijalankan. Maka, tiada ancaman terhadap pengurusan koperasi untuk pengambilalihan walaupun tidak menunjukkan prestasi yang baik.

Justeru, hasil kajian ini yang mendapati kepimpinan pengurusan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi memperkukuhkan lagi penemuan kajian O'Sullivan & Diacon (2003, dalam nukilan (Zelhuda et al., 2014a). Oleh itu, bagi mewujudkan sebuah kepimpinan pengurusan yang mantap, ALK dan pihak pengurusan hendaklah sentiasa merujuk Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi (GP27) yang dikeluarkan oleh pihak SKM yang mana garis panduan ini bertindak sebagai mekanisma bagi memupuk nilai-nilai kerohanian dalam diri setiap anggota Lembaga dan pihak pengurusan koperasi agar dapat mentadbir dan mengurus koperasi dengan lebih cekap, telus dan bertanggungjawab (SKM, 2016).

Hasil keputusan kajian juga mendapati faktor budaya organisasi mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Keputusan kajian ini menolak hipotesis yang dibentuk dan tidak konsisten dengan dapatan kajian terdahulu dalam pelbagai bidang kajian (Cameron & Freeman, 1991; Zehir et al., 2011; Shahzad et al., 2012; Gideon A, Sonrandein, & Georgina.I.,2013; Uzkurt et al., 2013; Goromonzi, 2016). Menurut DKN 2011-2020, antara kelemahan yang dibangkitkan terhadap keberkesanan pelaksanaan DKN 2002-2010 adalah budaya keusahawanan yang rendah oleh pihak yang menguruskan koperasi (KPDNKK & SKM, 2010). Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor sikap ALK dan pihak pengurusan yang tidak cekap dan inovatif dalam usaha mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Nilai-nilai koperasi seperti yang telah dinyatakan dalam Akta Koperasi 1993 seharusnya menjadi budaya dalam koperasi terutamanya dari segi keusahawanan yang mana jika dipraktikkan akan memberi kesan yang positif kepada tadbir urus koperasi seterusnya kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya. Begitu juga jika nilai-nilai teras bagi budaya organisasi yang dicadangkan iaitu, persaudaraan (ukhwah), perundingan, prihatin, kerja

berpasukan, hormat dan kualiti patut diamalkan dalam kalangan ALK dan pihak pengurusan koperasi bagi mengatasi budaya keusahawanan yang lemah. Namun, jika ada dalam kalangan mereka mengambil pendekatan untuk tidak mengamal atau tidak ambil peduli terhadap nilai-nilai tersebut, maka, budaya organisasi koperasi ini tidak berkesan terhadap peningkatan prestasi tadbir urus koperasi.

Kemudian, hasil keputusan mendapati pengurusan sumber juga mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Hasil kajian ini adalah berbeza dengan keputusan kajian yang diperoleh oleh kajian terdahulu seperti yang dilaporkan oleh Chew & Sharma (2005), Lo & Abang Azlan (2009), Intan et al. (2011) dan Mei et al. (2013). Namun, hasil kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Chan et al. (2004), Chang & Huang (2005) dan Vivares-Vergara et al. (2016). Sebagai contoh, kajian oleh Chang & Huang (2005) mendapati bahawa hasil kajiannya gagal mencari kesan langsung antara pengurusan sumber manusia dan prestasi organisasi. Hubungan antara pengurusan sumber manusia dan prestasi organisasi hanya signifikan jika terdapat pembolehubah sederhana antara dua pembolehubah tersebut.

Justeru, apakah kemungkinan yang menyumbang kepada penolakan hipotesis yang dibina dalam kajian ini?. Pengurusan sumber yang berkesan adalah melibatkan tiga jenis sumber iaitu manusia, kewangan dan aset. Namun, bagi sektor koperasi di Malaysia, pihak SKM hanya menitikberatkan tentang pengurusan kewangan berbanding pengurusan manusia dan aset berdasarkan kepada laporan tahunannya. Ini adalah kerana pengurusan kewangan koperasi yang baik adalah penting kepada pengukuhan kekuatan kewangan koperasi terutamanya dari segi peningkatan jumlah aset, modal syer dan yuran serta perolehan yang mana akan menyumbang kepada

pertumbuhan ekonomi negara (SKM, 2016). Di samping itu, pengurusan kewangan dititikberatkan berbanding pengurusan aset dan manusia mungkin disebabkan risiko berlakunya perlakuan salah laku dan penyalahgunaan kuasa berkaitan sumber kewangan dalam organisasi koperasi adalah tinggi. Oleh itu, SKM hanya menekankan kepada pengurusan kewangan kerana menurut pihak SKM organisasi yang cemerlang adalah organisasi yang berjaya merancang dan mengurus sumber kewangan dengan cekap dan berkesan. Maka, kemungkinan inilah yang menyebabkan pengurusan sumber ditemui tidak signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi.

Seterusnya, faktor terakhir yang didapati mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi adalah faktor fokus pekerja. Pekerja merupakan elemen penting yang bertanggungjawab melancarkan tugas dan urusan pentadbiran dan pengurusan koperasi. Namun, dalam kajian ini, faktor fokus pekerja yang dijangka mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi didapati tidak menyokong hipotesis yang dibentuk. Dapatan ini adalah tidak sehaluan dengan keputusan kajian terdahulu dalam pelbagai bidang kajian oleh Antonacopoulou (2000), Lee & Bruvold (2003), Hameed & Waheed (2011) dan Elnaga & Imran (2013) yang melaporkan hubungan yang signifikan antara pekerja dengan prestasi organisasi. Penjelasan dan kemungkinan kepada hubungan tidak signifikan adalah kerana kajian-kajian lepas banyak memfokuskan kepada prestasi kewangan sebagai prestasi organisasi berbanding kajian ini yang menumpukan kepada prestasi bukan kewangan iaitu prestasi tadbir urus koperasi. Maka, dapatan kajian yang diperolehi tidak dapat dibandingkan dengan tepat dengan kajian-kajian lepas.

Namun begitu, penjelasan dan kemungkinan kepada hasil keputusan kajian ini yang mendapati hubungan tidak signifikan antara fokus pekerja dan prestasi tadbir urus koperasi adalah kerana pekerja hanyalah pelaksana kepada setiap urusan berkaitan dengan aktiviti yang dijalankan oleh koperasi. Jika pekerja tidak diberi perhatian oleh pihak pengurusan atasan, hal ini tidak akan memberi kesan kepada tugas atau aktiviti yang telah diarahkan. Pekerja tetap perlu melakukan tugas rutin yang diberikan tanpa menjejaskan perjalanan tadbir urus koperasi. Selain itu, peranan ALK dilihat lebih besar dan merupakan penentu kepada segala aktiviti yang akan dijalankan berbanding pekerja yang hanya menerima arahan daripada pihak pengurusan atasan untuk melancarkan aktiviti yang telah dirancang oleh pihak ALK.

Bagaimanapun, hasil kajian mendapati faktor fokus pemegang kepentingan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi seperti yang dijangkakan dan menyokong hipotesis yang telah dibentuk. Kajian-kajian terdahulu juga melaporkan hubungan yang signifikan antara pemegang kepentingan dengan tadbir urus (Hill & Jones, 1992; Gray et al., 1997; Ektor, 2010; Asyraf Wajdi, 2012). Hasil keputusan kajian ini menunjukkan bahawa semakin tinggi fokus diberikan kepada pemegang kepentingan, maka, semakin tinggi kedudukan prestasi tadbir urus koperasi. Hasil kajian mendapati nilai-nilai teras seperti disarankan Mokhtar et al. (2012) yang perlu wujud terhadap pemegang kepentingan bagi membantu meningkatkan prestasi tadbir urus koperasi adalah penghormatan, tidak diskriminasi, manfaat bersama, keresponsifan, tanggungjawab sosial dan kesalinggantungan. Nilai-nilai ini juga boleh menjadi landasan bagi mewujudkan hubungan yang baik dengan pemegang kepentingan seterusnya membantu tadbir urus koperasi yang baik.

Hubungan yang signifikan antara fokus pemegang kepentingan dan prestasi tadbir urus dibuktikan dengan kepentingan pemegang kepentingan terhadap kelangsungan dan kejayaan koperasi dalam jangka masa panjang. Sebagai contoh, penyertaan pemegang kepentingan dalam koperasi merupakan satu cara untuk mengurang kos dan keperluan mendapatkan maklumat melalui pasaran tentang peluang atau aktiviti perniagaan yang boleh dijalankan bagi memajukan lagi sektor koperasi. Ini bermakna pihak pengurusan koperasi tidak perlu mengupah atau menggunakan khidmat konsultan atau pakar dalam mendapatkan maklumat berkaitan aktiviti-aktiviti yang berpotensi untuk dijalankan. Oleh itu, jika perhatian terhadap penyertaan pemegang kepentingan dititikberatkan oleh pihak koperasi, ini akan mewujudkan kelebihan dalam tadbir urus koperasi seterusnya meningkatkan prestasi koperasi secara keseluruhan.

Hasil kajian juga mendapati wujudnya hubungan positif yang signifikan antara faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman dengan prestasi tadbir urus koperasi. Penemuan ini merupakan suatu yang menarik disebabkan faktor ini merupakan pembolehubah baru yang ditambah dalam model prestasi tadbir urus koperasi yang dibangunkan. Hasil keputusan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian terdahulu yang dijalankan dalam pelbagai bidang kajian oleh J. Cohen et al. (2002), Zulkarnain et al. (2009), Salameh et al. (2011) dan Al-Baidhani (2016). Jawatankuasa audit dalaman merupakan satu badan dalam pengurusan organisasi koperasi yang mempunyai peranan sama penting dengan ALK dan pihak pengurusan koperasi. Hal ini mendorong kepada penambahan faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman terhadap prestasi tadbir urus koperasi.

Hasil kajian didapati menyokong hipotesis ini apabila jawatankuasa audit dalaman yang berkesan yang mempunyai nilai-nilai teras seperti kebenaran, kebolehpercayaan, keikhlasan, hala tuju, komitmen dan kecekapan boleh meningkatkan prestasi tadbir urus koperasi. Seterusnya, penjelasan tentang faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman menghasilkan hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi dapat dibuktikan dengan peranan jawatankuasa audit dalaman yang merupakan penilai bebas dan menjadi petunjuk kepada koperasi untuk patuh pada undang-undang, dasar dan prosedur sedia ada. Secara tidak langsung, peranan jawatankuasa audit dalaman ini dilihat dapat memberi kesan kepada tadbir urus dan pengawasan koperasi. Tadbir urus yang terkawal daripada sebarang isu yang melibatkan tindakan undang-undang membantu memberi impak kepada peningkatan prestasi tadbir urus koperasi.

Dengan hasil keputusan-keputusan diatas, objektif kedua kajian iaitu, menentukan sama ada faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber, fokus pekerja, fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia telah tercapai. Hasil kajian yang diperoleh dianggap sah dan boleh dipercayai disebabkan proses penyelidikan yang dijalankan berlandaskan kaedah saintifik bermula daripada pernyataan masalah, pembentukan objektif kajian, pembinaan model kerja konseptual, pembinaan instrumen, proses pengumpulan data dan berakhir dengan prosedur analisis data.

5.3.3 Objektif Ketiga

Objektif ketiga kajian ini adalah bagi menentukan sama ada faktor budaya organisasi menjadi pengantara kepada hubungan antara kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi. Keputusan kajian mendapati bahawa tidak wujud kesan pengantara bagi

bagi faktor budaya organisasi antara hubungan kepemimpinan pengurusan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Justeru, dapatan kajian ini tidak sehaluan dengan dapatan kajian terdahulu seperti yang dilaporkan oleh Ogbonna & Harris (2000) dan Zehir et al. (2011). Dengan kata lain, keputusan kajian tidak menyokong hipotesis yang dicadangkan yang mana hubungan tidak signifikan ini mempunyai penjelasan dan kemungkinan tersendiri terutamanya bagi organisasi koperasi. Seperti yang telah dijelaskan di atas bagi hubungan tidak signifikan antara kepemimpinan pengurusan dengan prestasi tadbir urus koperasi, setiap ALK mempunyai tingkah laku dan gaya kepemimpinan yang berbeza yang mana segala tanggungjawab yang dijalankan tidak terikat dengan kawalan oleh mana-mana pihak dalam koperasi. Pihak ALK bebas untuk bertindak atau menjalankan peranan mereka sebagai peneraju sesebuah koperasi memandangkan mereka telah diberi mandat oleh anggota-anggota koperasi. Jika mandat yang diberikan ini tidak dijalankan dengan jujur dan telus, maka secara tidak langsung akan memberi kesan kepada prestasi tadbir urus yang baik.

Justeru, disebabkan gaya kepemimpinan yang melibatkan sikap dan tingkahlaku yang tidak dapat dijangka baik atau buruknya, tidak mustahillah jika faktor budaya organisasi yang baik perlu diamalkan tidak juga menjadi ikutan oleh pihak pengurusan atasan iaitu ALK sendiri. Oleh itu, faktor budaya organisasi tidak memberi kesan pengantara terhadap cara pihak ALK memimpin pengurusan koperasi sekaligus terhadap prestasi tadbir urus koperasi itu sendiri.

5.4 Implikasi Kajian

Dapatan kajian yang diperolehi daripada kajian ini mampu menyumbang kepada perkembangan teori dan juga dasar, khususnya berkaitan dengan organisasi koperasi,

pembuat dasar dan polisi serta anggota-anggota koperasi sebagai pemilik kepentingan ke atas organisasi koperasi. Perbincangan mengenai implikasi dibahagikan kepada dua subseksyen iaitu, implikasi kepada perkembangan teori dan implikasi kepada dasar.

5.4.1 Implikasi Kepada Perkembangan Teori

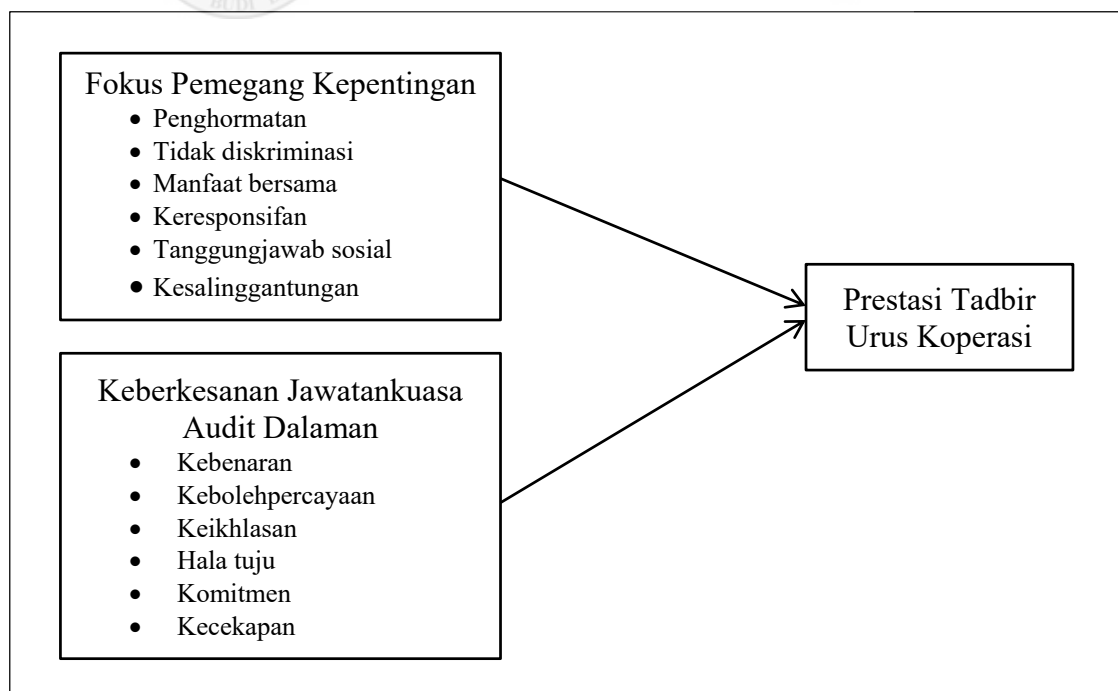
Secara amnya, sumbangan kajian ini dari segi teori dan ilmu dapat dipecahkan kepada beberapa perkara berikut. Kajian ini telah menggunakan teori berasaskan sumber (RBT) bagi menerangkan sumber-sumber yang boleh mempengaruhi prestasi organisasi sama ada menggunakan sumber-sumber sedia ada ataupun membangunkan sumber-sumber firma yang lain bagi melaksanakan strategi bagi mencapai kelebihan daya saing. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa teori RBT berupaya untuk menjelaskan hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar kajian.

Kajian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia masih belum giat dijalankan. Kajian-kajian lalu hanya menjelaskan masalah dalaman terutamanya dari segi tadbir urus yang dihadapi organisasi koperasi (Gorton & Schmid, 1999; Cornforth, 2004; Surroca, García-Cestona, & Santamaria, 2006; Pozzobon & Filho, 2007; Birchall, 2014), namun masih sukar ditemui kajian yang mengenalpasti faktor-faktor yang boleh menjelaskan tadbir urus koperasi. Justeru, hasil empirikal kajian ini berupaya menyumbang kepada sorotan literatur berkaitan penggunaan teori RBT dan hubungannya dengan prestasi tadbir urus koperasi.

Hasil kajian ini menyumbang kepada sorotan literatur apabila telah mengesahkan hubungan yang signifikan antara faktor fokus pemegang kepentingan dan prestasi tadbir urus koperasi, manakala faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber dan fokus pekerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan

dengan prestasi tadbir urus koperasi. Dari segi pertambahan kepada literatur, kajian ini telah menyumbang kepada pertambahan pembolehubah baru iaitu, faktor keberkesanan jawatankuasa audit dalaman yang mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia.

Selain itu, kajian ini mencadangkan model prestasi tadbir urus koperasi berasaskan nilai teras berdasarkan pengubahsuaian model VBTPEM. Pembentukan model ini adalah percubaan pertama penyelidik yang telah mengesahkan secara empirikal faktor-faktor yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi secara khususnya bagi koperasi-koperasi kluster besar dan secara amnya bagi koperasi-koperasi di Malaysia. Model yang dicadangkan dalam kajian ini boleh dilihat pada Rajah 5.1. Hasil empirikal mencadangkan bahawa faktor fokus pemegang kepentingan dan keberkesanan jawatankuasa audit dalaman berasaskan nilai-nilai teras akan mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi.



Rajah 5.1
Model Prestasi Tadbir Urus Koperasi Berasaskan Nilai Teras Yang Dicadangkan

5.4.2 Implikasi Kepada Dasar dan Amalan

Kedudukan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia masih berada pada tahap yang baik berdasarkan kepada dapatan kajian ini walaupun terdapat beberapa isu timbul berkaitan salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan ALK dan pihak pengurusan koperasi. Hal ini mungkin kerana pihak yang terlibat dalam kajian ini masih mempunyai persepsi yang baik terhadap tadbir urus koperasi mereka. Bagaimanapun, punca utama yang menyumbang kepada isu-isu tadbir urus ini adalah kurangnya pendedahan pihak koperasi terhadap faktor yang boleh mempengaruhi prestasi koperasi secara keseluruhan. Oleh itu, keterangan empirik bagi menjelaskan faktor-faktor ini dengan lebih mendalam telah dijalankan. Sekiranya, faktor-faktor yang dinyatakan dapat difahami dengan jelas, maka secara tidak langsung dapat membantu pihak koperasi mengatasi masalah tadbir urus dan merangka strategi untuk meningkatkan prestasi tadbir urus agar dapat meyakinkan masyarakat setempat untuk terlibat dalam koperasi. Tambahan pula, belum ada literatur yang khusus mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi dijalankan bagi menjelaskan fenomena tadbir urus koperasi di Malaysia. Justeru, kajian ini telah membangunkan sebuah model prestasi tadbir urus koperasi berasaskan nilai teras yang boleh digunapakai oleh pihak koperasi khususnya sebagai panduan dalam memperolehi tadbir urus koperasi yang cemerlang.

Selain itu, hasil kajian ini diharapkan dapat memberi input kepada pihak SKM yang merupakan badan yang mengawal selia gerakan koperasi di Malaysia bagi menentukan sebab dan akibat berlakunya isu-isu tadbir urus dalam koperasi. Input ini juga dapat dijadikan isi kandungan dalam seminar atau latihan yang dijalankan oleh pihak SKM terhadap pihak yang terlibat dalam tadbir urus koperasi. Dengan adanya usaha

penyebaran maklumat berkaitan faktor-faktor yang boleh mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi, maka, diharapkan dapat mewujudkan dan memastikan koperasi ditadbir dan diurus oleh pihak yang berintegriti dan berkualiti. Tambahan lagi, hasil kajian ini boleh dijadikan panduan kepada pihak SKM untuk memperkemaskan lagi prinsip tadbir urus koperasi sedia ada. Prinsip tadbir urus koperasi yang ditambah baik mungkin dapat meningkatkan lagi prestasi kawal selia dan tadbir urus koperasi. Peningkatan pencapaian dalam prestasi kawal selia dan tadbir urus baik merupakan salah satu objektif DKN 2011-2020 yang dirangka oleh pihak SKM dan KPDNKK agar dapat meningkatkan sumbangan kepada KDNK negara.

5.5 Limitasi Kajian

Kajian ini merupakan kajian empirikal yang meneroka fenomena berkaitan tabir urus koperasi di Malaysia dengan mendapatkan data daripada koperasi-koperasi kluster besar sahaja. Bagaimanapun, terdapat beberapa limitasi terhadap kajian ini yang mana boleh memberi kesan kepada dapatan dan kesimpulan kajian. Antara limitasi kajian ini adalah pertama, kajian menggunakan data daripada soal selidik menerima kadar maklumbalas yang rendah daripada responden kajian. Bagaimanapun, penyelidik telah menggunakan beberapa pendekatan bagi memastikan kajian memperoleh kadar maklumbalas yang dikehendaki iaitu, membuat panggilan telefon dan mengemailkan semula soal selidik kepada pihak koperasi. Apabila pendekatan ini didapati kurang berkesan, penyelidik telah melakukan lawatan ke koperasi bagi mengutip soal selidik yang telah dihantar sehingga data yang dikutip telah mencapai kadar minima yang diperlukan untuk tujuan analisis.

Kedua, kajian yang dijalankan hanya tertumpu kepada koperasi-koperasi kluster besar. Oleh itu, dapatan kajian ini menggambarkan sistem tadbir urus di koperasi kluster besar sahaja. Akhir sekali, dari aspek perbandingan, memandangkan tiada kajian berbentuk empirikal yang dilakukan ke atas sampel kajian bagi mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi dalam konteks Malaysia, justeru perbandingan dengan hasil kajian lalu tidak dapat dilakukan. Oleh itu, penjelasan ke atas hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang diuji tidak dapat dijustifikasikan dengan lebih berkesan.

5.6 Cadangan Kajian Masa Hadapan

Dapatan kajian ini sedikit sebanyak dapat menjawab persoalan tentang kedudukan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia dan faktor-faktor yang mempengaruhinya berikutan dengan isu salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan yang berlaku dalam kalangan anggota lembaga dan pihak pengurusan koperasi. Oleh itu, kajian lanjutan perlu dilakukan pada masa hadapan bagi merungkaikan lagi permasalahan yang berlaku. Berikut adalah cadangan yang disarankan:

- (i) Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa model kajian yang dibangunkan telah berjaya menerangkan sebanyak 71.7 peratus daripada fenomena berkaitan dengan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Ini bermaksud terdapat 28.3 peratus lagi faktor yang belum lagi diuji. Justeru, kajian masa hadapan boleh menentukan faktor-faktor lain sebagai pembolehubah bebas dalam model kajian.
- (ii) Satu kajian yang menggunakan kerangka konseptual yang sama tetapi disasarkan kepada semua jenis kluster koperasi di Malaysia perlu dilakukan. Ini adalah kerana kajian ini hanya menumpukan kepada koperasi kluster besar memandangkan perolehan terbesar koperasi di Malaysia banyak disumbangkan oleh koperasi

berkluster besar. Kajian menyeluruh perlu dilakukan agar pemahaman berkaitan dengan fenomena tadbir urus koperasi di Malaysia dapat diketahui dengan jelas.

- (iii) Kajian ini menggunakan kaedah soal selidik bagi mengumpul data berkenaan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. Namun kadar maklumbalas yang rendah dibimbangi memberi kesan kepada hasil keputusan keseluruhan kajian ini. Oleh itu, pada masa hadapan diharapkan kajian yang lebih terperinci seperti kajian berbentuk kualitatif atau kajian kes dilakukan. Ini juga bagi menyokong dan memperkuat dapatan daripada kajian ini.
- (iv) Dalam kajian ini, prestasi koperasi hanya diukur dengan melihat kepada faktor bukan kewangan iaitu tadbir urus koperasi disebabkan tujuan kajian ini hanya untuk merungkai permasalahan tadbir urus yang berlaku dalam koperasi. Justeru, kajian akan datang boleh memberi fokus kepada faktor kewangan koperasi. Dengan menguji kedua-dua elemen diharap dapat memantap dan mengesahkan lagi faktor-faktor yang dijangka mempengaruhi prestasi koperasi secara keseluruhan.

5.7 Kesimpulan

Sebagai rumusan, kajian ini bertujuan mengenalpasti kedudukan prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia dan faktor-faktor yang mempengaruhinya berikutan dengan fenomena yang sering dilaporkan dalam Laporan Tahunan SKM iaitu isu salah laku, penyelewengan dan penyalahgunaan kuasa dalam kalangan anggota lembaga koperasi dan pihak pengurusan koperasi. Dapatan kajian ini telah menemui sebab dan akibat fenomena dan isu tadbir urus yang berlaku dan telah mencadangkan satu model prestasi tadbir urus koperasi berasaskan nilai teras yang dijangka dapat membantu dalam meningkatkan tahap prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia umumnya.

Hasil kajian mengesahkan faktor kepimpinan pengurusan, budaya organisasi, pengurusan sumber dan fokus pekerja mempunyai hubungan positif yang tidak signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Penjelasan dan kemungkinan kepada hubungan ini telah dibincang dengan terperinci. Namun, faktor fokus pemegang kepentingan ditemui mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Hasil kajian juga telah mengesahkan faktor keberkesanan jawatankuasa audit yang ditambah dalam model yang diadaptasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi tadbir urus koperasi. Walaupun begitu, percubaan untuk menjadikan faktor budaya organisasi sebagai faktor pengantara antara hubungan kepimpinan pengurusan dan prestasi tadbir urus koperasi ditemui mempunyai hubungan tidak signifikan.

Secara keseluruhan, walaupun terdapat beberapa limitasi yang dihadapi semasa proses penyelidikan, namun kajian ini telah berjaya mencapai objektif yang ditentukan sekaligus menjawab persoalan yang telah dinyatakan. Beberapa cadangan kajian yang telah diberikan di atas diharapkan dapat menjadi pencetus kepada kajian seterusnya dan hasil kajian dapat dinilai dan memberi panduan kepada pihak berautoriti khususnya dalam membangunkan sektor organisasi di Malaysia. Sekiranya pihak yang bertanggungjawab memajukan koperasi mempunyai integriti dan akauntabiliti yang tinggi, maka ini akan memberikan imej dan persepsi yang baik kepada masyarakat setempat dan meyakinkan mereka untuk terlibat dengan sektor koperasi.

RUJUKAN

- Abbott, L. J., & Parker, S. (2000). Auditor Selection and Audit Committee Characteristics. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 19(2), 47–66. <http://doi.org/10.2308/aud.2000.19.2.47>
- Abd Rahman, H. A., Mustaffa, M. Z., Zubaidah, Z. A., & Roslani, E. (2015). The Level of Knowledge of Corporate Governance in Federal Statutory Bodies in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 28, 170–175. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01097-7](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01097-7)
- Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-Financial Performance Measurement in Manufacturing Companies. *The British Accounting Review*, 37, 261–297. <http://doi.org/10.1016/j.bar.2005.03.003>
- Adila, H. (2013). Kepimpinan dan Motivasi. In *Dimensi Koop* (Julai 2013, pp. 36–44). Maktab Koperasi Malaysia.
- Ahmad, F. (2012). Strengthening Internal Audit Effectiveness. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(5), 2777–2778. Retrieved from <http://www.indjst.org>
- Akhtaruddin, M., & Hasnah, H. (2010). Board Ownership, Audit Committees' Effectiveness and Corporate Voluntary Disclosures. *Asian Review of Accounting*, 18(1), 68–82. <http://doi.org/10.1108/ARA-04-2012-0017>
- Al-Baidhani, A. M. (2016). The Role of Audit Committee in Corporate Governance: Descriptive Study. *International Journal of Research & Methodology in Social Science*, 2(2), 45–57. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2487167>
- Aliabadi, S., Dorestani, A., & Balsara, N. (2013). The Most Value Relevant Accounting Performance Measure by Industry. *Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 22–35.

Anderson, B. L., & Henahan, B. M. (2003). What Gives Cooperatives A Bad Name? In *NCR 194 Meeting* (pp. 1–12). Kansas City, Missouri.

Andrew, O. C., & Saudah, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>

Anninos, L. N. (2007). The Archetype of Excellence in Universities and TQM. *Journal of Management History*, 13(4), 307–321. <http://doi.org/10.1108/17511340710819561>

Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee Development Through Self-Development in Three Retail Banks. *Personnel Review*, 29(4), 491–508. <http://doi.org/10.1108/00483480010296294>

Asyraf Wajdi, D. (2011). Corporate Governance And Stakeholder Management: An Islamic Perspective. *Review of Islamic Economics*, 15(2), 5–23.

Ayuso, S., & Argandoña, A. (2007). Responsible Corporate Governance: Towards A Stakeholder Board of Directors? *Fifth National Conference of Ethics of Economics and Organizations*.

Azham, M. A., Gloeck, J. D., Azharudin, A., Aidi, A., & Mohd Hadafi, S. (2007). Internal Audit in The State and Local Governments of Malaysia. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 7, 25–57. <http://doi.org/10.1504/IJAF.2010.032088>

Azid, T., Asutay, M., & Burki, U. (2007). Theory of The Firm, Management and Stakeholders: An Islamic Perspective. *Islamic Economic Studies*, 15(1), 1–30.

Azmah, O., & Fatimah, K. (2008). Enhancing Co-operative Movement To Achieve Malaysia's Development Goals. In *ICA Research Conference: The Role of Co-operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility* (pp. 1–39). Riva del Garda, Trento, Italy.

- Banker, R. D., Potter, G., & Dhinu, S. (2000). An Empirical Investigation of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65–92.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <http://doi.org/10.2307/258317>
- Barney, J. B. (1996). The Resource-Based Theory of The Firm. *Organization Science*, 7(5), 469. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <http://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2015). Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Culture in The Greek Banking Organization. *Journal of Management Research*, 15(2), 101–110. Retrieved from <http://www.i-scholar.in/index.php/jmr/article/view/89086>
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970–1985. <http://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1970>
- Berita Harian. (2006). 9.8% Kes Koperasi Terbiar Tidak Terurus.
- Bernama. (2005). Sistem Baru Nilai Keberkesanan Koperasi Diperkenalkan Tidak Lama Lagi. *Malaysian National News Agency*, pp. 9–10. Retrieved from http://web10.bernama.com/aviation_news

- Birchall, J. (2014). *The Governance of Large Co-operative Businesses: A Research Study For Co-operatives UK*.
- Birchall, J. (2004). *Cooperatives and The Millennium Development Goals*. Geneva, International Labour Organization.
- Bohren, O., & Josefsen, M. G. (2013). Stakeholder Rights and Economic Performance: The Profitability of Nonprofits. *Journal of Banking and Finance*, 37(11), 4073–4086. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bollen, K. A. (2002). Latent Variables in Psychology and The Social Sciences. *Annual Review of Psychology*, 53, :605–634. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135239>
- Bond, J. K. (2009). Cooperative Financial Performance and Board of Director Characteristics: A Quantitative Investigation. *Journal of Cooperatives*, 22, 22–44. Retrieved from <http://purl.umn.edu/46430>
- Boned, O. (2007). *Members of Cooperatives in Corporate Governance: How Should European Cooperative Banks Cooperate? icba Europe*. Retrieved from <http://www.icba.coop/publications/articles.html>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107–1125. <http://doi.org/10.1080/09585190110068331>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <http://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust.

The Leadership Quarterly, 24, 270–283.
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

Bridoux, F. (2004). *A Resource-Based Approach to Performance and Competition: An Overview of the Connections Between Resources and Competition*. SMS Conference, Puerto Rico, USA. Retrieved from
http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_110_Bridoux.pdf

Bryman, A., & Bell, E. (2007). Sampling. In *Business Research Methods* (Second Ed., pp. 194–197). Oxford University Press.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288–307.
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence Strength an Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change And Development*, 5, 23–58.

Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 339–349. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.001>

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.

Castelli, P. A. (2016). Reflective Leadership Review: A Framework for Improving Organisational Performance. *Journal of Management Development*, 35(2), 217–236. <http://doi.org/10.1108/JMD-08-2015-0112>

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Chaghadari, M. F. (2011). Corporate Governance and Firm Performance. In *International Conference on Sociality and Economics Development* (Vol. 10, pp. 484–489). <http://doi.org/10.1007/s10997-011-9170-9>
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17–35. <http://doi.org/10.1080/0958519032000157320>
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449. <http://doi.org/10.1108/01437720510615125>
- Chelliah, S., Mohamed, S., & Yusliza, M. Y. (2010). Internationalization and Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27–38. Retrieved from www.ccsenet.org/ijbm
- Chew, I. K. H., & Sharma, B. (2005). The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance. *International Journal of Manpower*, 26(6), 560–581. <http://doi.org/10.1108/01437720510625467>
- Chibanda, M., Ortmann, G., & Lyne, M. (2009). Institutional and Governance Factors Influencing The Performance of Selected Smallholder Agricultural Cooperatives in KwaZulu-Natal. *Agrekon*, 48(3), 293–315. <http://doi.org/10.1080/03031853.2009.9523828>
- Chien, M.-H. (2004). A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4, 289–291.

Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12439975&site=ehost-live>

Choudhry, R. M., Fang, D., & Mohamed, S. (2007). The Nature of Safety Culture: A Survey of the State-of-the-Art. *Safety Science*, 45, 993–1012.
<http://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.09.003>

Chow, C. W., & Stede, W. A. Van Der. (2006). The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly*, 7(3), 1–9.

Clatworthy, M. A., & Jones, M. J. (2006). Differential Patterns of Textual Characteristics and Company Performance in the Chairman's Statement. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(4), 493–511.
<http://doi.org/10.1108/09513570610679100>

Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of Its Determinants in Israeli Organisations. *Australian Accounting Review*, 20(54), 296–307. <http://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00097.x>

Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. M. (2002). Corporate Governance and the Audit Process. *Contemporary Accounting Research*, 19(4), 573–594.
<http://doi.org/10.1506/983>

Collier, P. M. (2008). Stakeholder Accountability: A Field Study of the Implementation of a Governance Improvement Plan. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 933–954. <http://doi.org/10.1108/09513570810907429>

Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F., & Venaik, S. (2008). Formative Versus Reflective Measurement Models: Two Applications of Formative Measurement. *Journal of Business Research*, 61, 1250–1262.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.013>

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management*, 12(4), 637–647. <http://doi.org/10.2307/258069>
- Cooper, M. D. (2000). Towards a Model of Safety Culture. *Safety Science*, 36, 111–136.
- Co-operatives UK. (n.d.). Co-operative Performance Indicators (Non Financial) - Guidance On Co-operative, Social and Environmental Performance Indicators For Members Of Co-operatives UK.
- Coram, P. J., Mock, T. J., & Monroe, G. S. (2011). Financial Analysts' Evaluation of Enhanced Disclosure of Non-Financial Performance Indicators. *The British Accounting Review*, 43, 87–101. <http://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.001>
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32. Retrieved from c.j.cornforth@open.ac.uk
- Cortina, J. M. (2002). Big Things Have Small Beginnings: An Assortment of “Minor” Methodological Misunderstandings. *Journal of Management*, 28(3), 339–362.
- Couderc, J. P., & Marchini, A. (2011). Governance, Commercial Strategies and Performances of Wine Cooperatives: An Analysis of Italian and French Wine Producing Regions. *International Journal of Wine Business Research*, 23(3), 235–257. <http://doi.org/10.1108/17511061111163069>
- Cousineau, D., & Chartier, S. (2010). Outliers Detection and Treatment: A Review. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 58–67. <http://doi.org/10.21500/20112084.844>
- Dalakoura, A. (2010). Differentiating Leader and Leadership Development: A Collective Framework for Leadership Development. *Journal of Management Development*, 29(5), 432–441. <http://doi.org/10.1108/02621711011039204>

Davis, R. (2013). *An Introduction to Asset Management: A Simple But Informative Introduction to The Management of Physical Assets*. Blah D Blah Design Ltd.

Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 185–193. <http://doi.org/10.1023/A:1023399732720>

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership Capacity in Teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857–880. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.

Dempster, A. P., Laird, N. M., & Rubin, D. B. (1977). Maximum Likelihood from Incomplete Data via The EM Algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society Series B (Methodological)*, 39(1), 1–38. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/2984875>

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.6.2.204>

Dessler, G. (2012). *Fundamentals of Human Resource Management* (Second Ed). Prentice Hall.

Dossi, A., & Patelli, L. (2010). You Learn From What You Measure: Financial and Non-Financial Performance Measures in Multinational Companies. *Long Range Planning*, 43(4), 498–526. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.002>

Edet Usang, O. U., & Basariah, S. (2016). Dimensions of Internal Audit Quality and Performance of Local Governments in Nigeria. *Asian Social Science*, 12(4), 28–36. <http://doi.org/10.5539/ass.v12n4p28>

- Ektor, T. (2010). *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility In Family Owned Firms : A Case Study of a Greek Shipping Company*. Birkbeck, University of London.
- Eljelly, A. M. A., & Elobeed, A. A. (2013). Performance Indicators of Banks in a Total Islamic Banking System: The Case of Sudan. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 6(2), 142–155.
<http://doi.org/10.1108/17538391311329833>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
<http://doi.org/10.2991/gecss-14.2014.90>
- Ernita. (2012). *Faktor Yang Mempengaruhi Koperasi Menggunakan Konsep Balance Scorecard Dengan Penyertaan Ahli Sebagai Moderator*. Universiti Utara Malaysia.
- Fakhrul Anwar, Z., & Ayadurai, S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 59–71. Retrieved from http://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._1;_January_2011/6.pdf
- Farooque, O. Al, Zijl, T. Van, Dunstan, K., & Karim, A. W. (2010). Co-Deterministic Relationship between Ownership Concentration and Corporate Performance: Evidence from an Emerging Economy. *Accounting Research Journal*, 23(2), 172–189. <http://doi.org/10.1108/10309611011073250>
- Fazli, I., Mohd Ashari, I., Khairul, A. A., Mokhtar, A., & Nooreha. (2004). The Total Performance Excellence Model for Business Organizations in Malaysia. *Malaysian Management Review*, 39(2), 1–10.
- Fazli, I., Mokhtar, A., Mohd Ashari, I., & Nooreha, H. (2003). Integrating Resource-Based View and Stakeholder Theory in Developing the Malaysian Excellence Model: A Conceptual Framework. *Singapore Management Review*, 25(2), 91–109. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9998300&site=ehost-live>

Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the Link between Integrated Leadership and Public Sector Performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 308–323. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>

Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). The Structural Relationships between TQM Factors and Organizational Performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539–552. <http://doi.org/10.1108/17542731011072874>

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management* (No. 01–02). Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511

Garvey, G. E. (2003). The Theory of the Firm , Managerial Responsibility , and Catholic Social Teaching. *Journal of Markets & Morality Volume*, 6(2), 525–540.

Gassenheimer, J. B., Sterling, J. U., & Robicheaux, R. A. (1996). Long-term Channel Member Relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(5), 94–116. <http://doi.org/10.1108/EUM00000000000347>

Gentry, W. M., & Mayer, C. J. (2003). *What Can We Learn About the Sensitivity of Investment to Stock Prices with a Better Measure of Tobin's Q?*

Georgescu, I., Budugan, D., & Cretu, L. (2010). Non-Financial Performance Control - The Key to a Successful Business. *Lucrări Științifice*, 53(2), 311–315.

Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403. <http://doi.org/10.5897/AJBM11.126> ISSN

- Ghazali, A., Mohd Rafi, Y., & Mohamed Dahlan, I. (2012). Entrepreneurial Characteristics Amongst Co-operatives in Malaysia – Preliminary Evidence. In *13th Malaysia-Indonesia Conference on Economics, Management & Accounting (MIICEMA 2012)* (pp. 1–14).
- Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2000). *Very Public Scandals: An Analysis of How and Why Non Governmental Organizations Get in Trouble*. International Society for Third-Sector Research (ISTR) Fourth International Conference, Dublin, Ireland. Dublin, Ireland.
- Gideon A, E., Sonrandein, K. E., & Georgina.I., E. (2013). Implications of Organisational Culture on Performance of Business Organisations. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 11(1), 11–18. Retrieved from www.iosrjournals.org
- Gijsel, P. Van. (2012). *The Importance Of Non-Financial Performance Measures During The Economic Crisis*. Tilburg University.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312–328. <http://doi.org/10.1108/02656710210415703>
- Gillan, S. L. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381–402.
- Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on Safety Culture. *Safety Science*, 34, 193–214. [http://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00013-8](http://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00013-8)
- Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2006). The Use of Internal Audit by Australian Companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 81–101. <http://doi.org/10.1108/02686900610634775>

Goromonzi, W. O. (2016). Organizational Culture, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 307–316. Retrieved from www.econjournals.com

Gorton, G., & Schmid, F. (1999). Corporate Governance, Ownership Dispersion and Efficiency: Empirical Evidence from Austrian Cooperative Banking. *Journal of Corporate Finance*, 5(2), 119–140. [http://doi.org/10.1016/S0929-1199\(98\)00019-4](http://doi.org/10.1016/S0929-1199(98)00019-4)

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the Praxis of Social Accounting: Stakeholders, Accountability, Audits and Procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(3), 325–364. <http://doi.org/10.1108/09513579710178106>

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <http://doi.org/10.1108/09513579510146996>

Guay, R. P. (2013). The Relationship between Leader Fit and Transformational Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55–73. <http://doi.org/10.1108/02683941311298869>

Guldenmund, F. . (2000). The Nature of Safety Culture: A Review of Theory and Research. *Safety Science*, 34(1–3), 215–257. [http://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](http://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00014-X)

Gupta, A., Otley, D., & Young, S. (2008). Does Superior Firm Performance Lead to Higher Quality Outside Directorships? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 907–932. <http://doi.org/10.1108/09513570810907410>

- Habib, A. (2010). Value Relevance of Alternative Accounting Performance Measures: Australian Evidence. *Accounting Research Journal*, 23(2), 190–212.
<http://doi.org/10.1108/10309611011073269>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
<http://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885>
- Hafiz, A. R., Ammar, A., & Mian, M. A. (2011). Factors Persuading Employee Engagement and Linkage of EE to Personal and Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 98–109.
 Retrieved from ijcrb.webs.com
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
<http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th editio). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural equation Modeling (PLS-SEM)* (SAGE). Los Angeles.
- Hale, A. R. (2000). Culture's Confusions. *Safety Science*, 34, 1–14.
[http://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00003-5](http://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00003-5)
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance a Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229. Retrieved from www.ijbssnet.com
- Hastings, N. A. J. (2010). The Asset Management Function. In *Physical Asset Management* (pp. 13–26). Springer.

- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420. <http://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87–99. <http://doi.org/10.2307/256876>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy Marketing Science*, 43(1), 115–135. <http://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernandez, S. (2006). Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105–135. <http://doi.org/10.1177/0143831X06060593>
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder - Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Ho, L. (2008). What Affects Organizational Performance?: The Linking of Learning and Knowledge Management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234–1254. <http://doi.org/10.1108/02635570810914919>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <http://doi.org/10.1136/bmj.1.5270.33-a>
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the Relationship of Leadership and Physical Distance with Business Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273–285. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.004>

- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872. <http://doi.org/10.2307/256741>
- Hyde, J., Stup, R., & Holden, L. (2008). The Effect of Human Resource Management Practices on Farm Profitability: An Initial Assessment. *Economic Bulletin*, 17(12), 1–10. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url>
- Ibrahim, S., & Lloyd, C. (2011). The Association between Non-Financial Performance Measures in Executive Compensation Contracts and Earnings Management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(3), 256–274. <http://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.10.003>
- ICA. (2015). The International Co-operative Alliance. Retrieved from <http://ica.coop/en/international-co-operative-alliance>
- ICA. (1995). International Cooperative Information Center: Statement on the Co-operative Identity. Retrieved November 27, 2014, from <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/issues/prin/21-cent/identity.html>
- Idris Adamu, A., & Wan Fauziah, W. Y. (2012). An Empirical Study of the Roles of Audit Committee in Promoting Good Corporate Governance. In *3rd International Conference on Business and Economic Research (3rd ICBER 2012) Proceeding* (pp. 165–177). Retrieved from www.internationalconference.com.my
- Idris, I., Devi, S., & Hasrin, A. H. (2010). Bersama Ketua Setiausaha Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. In *Dimensi Koop* (pp. 1–11). Idris, I., Devi, S., & Hasrin, A. H. (2010). Bersama Ketua Setiausaha Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. In *Dimensi Koop* (pp. 1–11). SKM. (2011). Economic Reports Cooperative Sector 2010. Suruhanjaya Koperasi Malaysia. ICA. (1995). International: Maktab Koperasi Malaysia.
- IIA. (2014). The Audit Committee: Internal Audit Oversight.

ILO & ICA. (2014). Cooperatives and Sustainable Development Goals : A Contribution to the Post-2015 Development Debate. Retrieved November 27, 2014, from <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/SDG Indesign Version.pdf>

Intan Waheedah, O., Maslinawati, M., & Azizah, A. (2013). Cooperative Movements in Malaysia: The Issue of Governance. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 7(6), 660–664. Retrieved from <http://www.waset.org/publications/8324>

Intan, O., Ho, T. C. F., & Galang, M. C. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Firm Performance: An Empirical Assessment of Firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12(1), 41–48. <http://doi.org/10.1108/17515631111100412>

International Federations of Accountants. (2001). *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). United Kingdom.

Iqbal, Z., & Mirakhor, A. (2004). Stakeholders Model of Governance in Islamic Economic System. *Islamic Economic Studies*, 11(2), 43–63. Retrieved from http://mpa.ub.uni-muenchen.de/56027/1/MPRA_paper_56027.pdf

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are Non Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1–35. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=40003711&Fmt=7&clientId=23852&RQT=309&VName=PQD>

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349–410. [http://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](http://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997). The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, 72(2), 231–255.

- Jaakson, K. (2008). Students' Perceptions about University Values: Some Influencing Factors. *Journal of Human Values*, 14(2), 169–180.
<http://doi.org/10.1177/097168580801400207>
- Jamilah, K. (2012). Angkasa Alami Ketirisan Berjuta Ringgit Akibat Penyelewengan. Retrieved from
<http://www.freemalaysiatoday.com/category/nation/2012/02/14/angkasa-alami-ketirisan-berbilion-ringgit-akibat-penyelewengan/>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [http://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance. *International Business and Economics Research Journal*, 7(5), 67–78.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
<http://doi.org/10.5465/AMR.1995.9507312924>
- JPKM. (2007). *Panduan Tadbir Urus Koperasi*. Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia.
- Junaidah, H. (2009). Islamic Revival in Human Resource Management Practices among Selected Islamic Organisations in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(3), 251–267.
<http://doi.org/10.1108/17538391111144515>
- K. Johl, S., Kaur Johl, S., Subramaniam, N., & Cooper, B. (2013). Internal Audit Function, Board Quality and Financial Reporting Quality: Evidence from Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 28(9), 780–814.
<http://doi.org/10.1108/MAJ-06-2013-0886>

- Kakabadse, N. K., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277–302. <http://doi.org/10.1504/IJBGE.2005.006733>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(5), 71–79. <http://doi.org/00178012>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.
- Keeling, J. J. (2009). Cooperative Financial Performance and Board of Director Characteristics: A Quantitative Investigation. *Journal of Cooperatives*, 22, 22–44.
- Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010). Human Resource Management: An Islamic Perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 17–34. <http://doi.org/10.1108/17574321011037558>
- Khan, H. (2011). A Literature Review of Corporate Governance. In *International Conference on E-business, Management and Economics* (Vol. 25, pp. 1–5).
- Kihn, L.-A. Comparing Performance Measurement Approaches in Accounting Research (2005). Retrieved from lta.hse.fi/2005/2/lta_2005_02_a1.pdf
- Klefsjo, B., Bergquist, B., & Garvare, R. (2008). Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders: Do We Agree On What We Are Talking About, and Does It Matter? *The TQM Journal*, 20(2), 120–129. <http://doi.org/10.1108/17542730810857354>
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183–191.

- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2002). The Resource-Based View of The Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages. In *The 2nd European Academy of Management Conference* (pp. 1–19). Retrieved from http://ecsocman.hse.ru/data/165/663/1219/rb_view.pdf
- KPDNKK & SKM. (2010). *Dasar Koperasi Negara 2011-2020*. Suruhanjaya Koperasi Malaysia & Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan.
- Krishnan, J. (2005). Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis. *The Accounting Review*, 80(2), 649–675. <http://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.649>
- Lau, C. M. (2015). The Effects of Nonfinancial Performance Measures on Role Clarity, Procedural Fairness and Managerial Performance. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 142–165. <http://doi.org/10.1108/PAR-03-2013-0017>
- Laurie, B., & McMurrer, D. (2010). Does Engagement Really Drive Results? *Talent Management Magazine*, 42–44. Retrieved from www.talentmgt.com
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000. <http://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Lee, C. S., & Wong, K. Y. (2015). Development and Validation of Knowledge Management Performance Measurement Constructs for Small and Medium Enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 711–734. <http://doi.org/10.1108/JKM-10-2014-0398>
- Lees, M., & Volkers, R. (1996). General Trends, Findings and Recommendations. *Review of International Co-Operation*, 89(4), 37–49. Retrieved from <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/orgs/ica/pubs/review/ICA>

- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli Women Entrepreneurs: An Examination of Factors Affecting Performance. *Journal of Business Venturing*, 12, 315–339. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00061-4](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00061-4)
- Leviten-Reid, C., & Fairbairn, B. (2011). Multi-Stakeholder Governance in Cooperative Organizations: Toward a New Framework for Research? *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 2(2), 25–36.
- Lim, B. (1995). Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16–21. <http://doi.org/10.1108/01437739510088491>
- Lo, M.-C., & Abang Azlan, M. (2009). The Relationship between Human Resource Management and Firm Performance in Malaysia. *International of Journal of Economics and Finance*, 1(1), 103–109. Retrieved from www.ccsenet.org/journal.html
- Losby, J., & Wetmore, A. (2012). Using Likert Scale in Evaluation Survey Work.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lyne, M., & Collins, R. (2008). South Africa's New Cooperatives Act: A Missed Opportunity for Small Farmers and Land Reform Beneficiaries. *Agrekon*. <http://doi.org/10.1080/03031853.2008.9523796>
- Madu, B. C. (2011). Organization Culture as Driver of Competitive Advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5(1), 1–9.
- Mahazril, A. Y., Hafizah, H. A. K., & Zuraini, Y. (2012). Factors Affecting Cooperatives' Performance in Relation to Strategic Planning and Members'

Participation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 65, 100–105.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.098>

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. <http://doi.org/10.1177/0092070303258971>

Maimunah, A. (2011). *Human Resource Management Principles and Practices* (First Ed). Oxford University Press.

Maracine, M. S. (2012). Organizational Culture - Basic Element of Organization Performance. *The Young Economists Journal*, 149–156.

Marcuccio, M., & Steccolini, I. (2009). Patterns of Voluntary Extended Performance Reporting in Italian Local Authorities. *International Journal of Public Sector Management*, 22(2), 146–167. <http://doi.org/10.1108/09513550910934547>

Markos, S., & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <http://doi.org/E-ISSN 1833-8119>

Marn, J. T. K., & Romuald, D. F. (2012). The Impact of Corporate Governance Mechanism and Corporate Performance: A study of Listed Companies in Malaysia. *Journal for the Advancement of Science & Arts*, 3(1), 31–45.

Maslinawati, M., Intan Waheedah, O., & Arun, M. (2013). Accountability Issues and Challenges: The Scenario for Malaysian Cooperative Movement. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 7(6), 664–669. Retrieved from <http://www.waset.org/publications/1437>

- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Khanifar, H., & Heydari, F. (2009). Designing a Competent Organizational Culture Model for Customer Oriented Companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 281–293. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G., & Baker, B. a. (2006). The Use of Constructive-Developmental Theory to Advance the Understanding of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634–653. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.006>
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
- McDonald, R. P., & Ho, M.-H. R. (2002). Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64–82. <http://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- McMurray, A. J., Islam, M., Sarros, J. C., & Pirola-Merlo, A. (2012). *The Impact of Leadership on Workgroup Climate and Performance in a Non-Profit Organization. Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 33). <http://doi.org/10.1108/01437731211253000>
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232–245. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.003>
- Mei, T. S., Khulida Kirana, Y., & Teong, L. K. (2013). Hubungan antara Pengurusan Sumber Manusia dengan Prestasi Organisasi: Kajian Empirikal terhadap Organisasi Pembuatan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38, 111–117.
- Melati, A. A., Mohd Effandi, Y., Mohd Norfian, A., & Ramakrishnan, S. (2006). *Asas Pengurusan Kewangan* (Cetakan Pe). Prentice Hall.

- Merchant, K. A. (2006). Measuring General Managers' Performances: Market, Accounting and Combination of Measures Systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 893–917. <http://doi.org/10.1108/09513570610709917>
- MKM. (2010). *Siri Pengurusan MKM: Memahami Laporan Tahunan Koperasi*. Maktab Koperasi Malaysia.
- Modell, S. (2004). Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Accountability & Management*, 20(1), 39–55. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00185.x>
- Mohd Hassan, C. H., Rashidah, A. R., & Mahenthiran, S. (2008). Corporate Governance, Transparency and Performance of Malaysian Companies. *Managerial Auditing Journal*, 23(8), 744–778. <http://doi.org/10.1108/02686900810899518>
- Mohd Rashdan, S. (2014). The Impact of Corporate Governance Elements on Environmental Reporting: The Case of Public Listed Companies in Malaysia. *Social and Management Research Journal*, 11(1).
- Mohd Rashid, A. H., Zainol, M., Nur Riza, M. S., Fazli, I., Mokhtar, A., & Abdullah, I. (2011). Value-Based Performance Excellence Model: Case Studies at Malaysian Technical Universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 628–633.
- Mohd Rashid, A. H., Zainol, M., Nur Riza, M. S., Fazli, I., Mokhtar, A., & Nordin, J. (2012). Model Kecemerlangan IPT Berasaskan Nilai Teras: Pendekatan Pemodelan Kuasa Dua Terkecil Separa. *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 8(1), 1–15. Retrieved from <http://www.ukm.my/jqma/>
- Mohd Rashid, A. H., Zainol, M., Nur Riza, M. S., Mokhtar, A., Fazli, I., Wan Rosmanira, I., ... Norkisme, Z. A. (2010). Measuring Leadership Values Based On Value-Based Total Performance Excellence Model (VBTPEM). *Business Management Quaterly Review*, 1(3), 64–79. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

- Mohd Rashid, A. H., Zainol, M., Nur Riza, M. S., Mokhtar, A., Wan Rosmanira, I., Zalina, M. A., ... Zulkhibri, M. (2010). Value-Based Total Performance Excellence Model: An Overview. *Jurnal Teknologi*, 52, 95–104. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.11113/jt.v52.140>
- Mokhtar, A., Mohd Rashid, A. H., Zainol, M., Fazli, I., & Nur Riza, M. S. (2013). Mediating effect of organisational culture between leadership values on innovation: A partial least squares (PLS) path-modeling. *Jurnal Teknologi (Sciences and Engineering)*, 63(2), 101–105. <http://doi.org/10.11113/jt.v63.1921>
- Mokhtar, A., Nooreha, H., Nik Mustapha, N. H., & Mazilan, M. (2003). *Value-Based Total Performance Excellence Model: Baseline Assessment Criteria Guidelines for Organizations*. Kuala Lumpur: Institute of Islamic Understanding Malaysia.
- Mokhtar, A., Suzilawati, K., & Mohd Rashid, A. H. (2012). Values-Based Business Excellence Model: A New Perspective For Organisations. In *Global Conference On Operations and Supply Chain Management (GCOM 2012) Proceeding* (pp. 213–225).
- Mutua, S. M., Karanja, K., & Namusonge, G. . (2013). Role of Performance Management Practices on the Performance of Financial Cooperatives Based in Nairobi County Kenya. *International Journal of Education and Research*, 1(11), 1–10. Retrieved from <http://www.ijern.com/journal/November-2013/30.pdf>
- Ngo, H.-Y., Lau, C.-M., & Foley, S. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance and Employee Relations Climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73–90. <http://doi.org/10.1002/hrm>
- Nielsen, K. J. (2014). Improving Safety Culture Through the Health and Safety Organization: A Case Study. *Journal of Safety Research*, 48, 7–17. <http://doi.org/10.1016/j.jsr.2013.10.003>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <http://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>

- Noor Afza, A., & Ayoib, C. A. (2009). Family Business, Board Dynamics and Firm Value: Evidence from Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 7(1), 53–74. <http://doi.org/10.1108/19852510980000641>
- Noor Idahwati, M. N., & Nooraini, O. (2011). Ciri-Ciri Pekerja Cemerlang Mengikut Persepsi Majikan dan Berasaskan Analisis Perspektif Islam. *Journal of Edupres*, 1, 342–349.
- Nooreha, H., Mokhtar, A., Fazli, I., & Ridzuan, M. sagir. (2001). The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework. *Total Quality Management*, 12(7–8), 926–931.
- Norasmah, O., Zuraidah, A., & Mohd Izham, M. H. (2010). Pengaruh Amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM) terhadap Hasil PSM di IPTS Bukan Bertaraf Universiti. *Jurnal Pengurusan*, 31, 43–53.
- Nordin, M., & Fatimah, S. (2010). Measuring the Performance of 100 Largest Listed Companies in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 3178–3190. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Norwatim, A. L., Mohd Rasydi, A. R., Suraya, H., Ayu, D. A., Mohd Nusi, A. R., Mohamed, D. I., ... Mohd Rafi, Y. (2011). *Tahap Keusahawanan dalam Gerakan Koperasi di Malaysia. Projek Penyelidikan MKM-UMK*.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Ed). McGraw-Hill.
- Nur Barizah, A. B., Zakiah, S., & Muslim Har Sani, M. (2011). Enhancing Malaysian Public Sector Transparency and Accountability: Lessons and Issues. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (31), 133–145. Retrieved from <http://www.eurojournals.com>
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. a. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small

Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos States, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100–111.

OCDC. (2014). Top 300 Co-ops Generate Income Equal to World's 7th Largest Economy. Retrieved November 21, 2014, from http://www.ocdc.coop/News_top_300_co-ops.html

OECD. (2015). *G20/OECD: Principles of Corporate Governance*. Retrieved from www.oecd.org/daf/ca

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.

Ong, T. S., & Teh, B. H. (2014). An Empirical Examination of the Relationship between Organization's Learning Culture and Performance Measurement System in Malaysia. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 4(2), 1–12.

Ordonez DePablos, P., & Lytras, M. D. (2008). Competencies and Human Resource Management: Implications for Organizational Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48–55. <http://doi.org/10.1108/13673270810913612>

Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27. <http://doi.org/10.1177/0007650310394323>

Ortmann, G., & King, R. (2007). Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. *Agrekon*, 46(1), 18–46. <http://doi.org/10.1080/03031853.2007.9523760>

Osborn, R. N., & Marion, R. (2009). Contextual Leadership, Transformational Leadership and the Performance of International Innovation Seeking Alliances. *The Leadership Quarterly*, 20, 191–206.

Packard, T. (2004). Leadership and Performance in Human Services Organizations. In *Managing For Performance* (pp. 143–164).

Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Open University Press.

Paramasivan, C., & Subramanian, T. (2009). *Financial Management*. New Age International (P) Limited.

Philip, K. (2003). *Co-operatives in South Africa: Their Role in Job Creation and Poverty Reduction*.

Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117. <http://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

Pozzobon, D. M., & Filho, C. A. P. (2007). Cooperative Governance and Ethical Behavior: The Case of COTREL. In *VI International PENSA Conference "Sustainable Agri-Food and Bioenergy Chains/Networks Economics and Management"* (pp. 1–15). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning Capability and Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment. *The Learning Organization*, 13(2), 166–185. <http://doi.org/10.1108/09696470610645494>

Reddy, P. K., Srinivasan, R., Sriram, M., & Raju, K. (2005). Democratic Governance and Member Capital Stakes in Cooperatives. In *IRMA Silver Jubilee Symposium* (pp. 1–13).

Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2007). Structural Equation Modeling: Critical Issues and New Developments. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(4), 41–71. <http://doi.org/10.1300/J073v21n04>

Rezaee, Z., Olibe, K. O., & Minmier, G. (2003). Improving Corporate Governance: The Role of Audit Committee Disclosures. *Managerial Auditing Journal*, 18(6/7), 530–537. <http://doi.org/10.1108/02686900310482669>

Richards, T. J., & Manfredo, M. R. (2003). Post-Merger Performance of Agricultural Cooperatives. *Agricultural Finance Review*, 63(2), 175–192. <http://doi.org/10.1108/00215070380001148>

Richter, A., & Koch, C. (2004). Integration, Differentiation and Ambiguity in Safety Cultures. *Safety Science*, 42(8), 703–722. <http://doi.org/10.1016/j.ssci.2003.12.003>

Riley, R. A., Pearson, T. A., & Trompeter, G. (2003). The Value Relevance of Non-Financial Performance Variables and Accounting Information: The Case of The Airline Industry. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(3), 231–254. [http://doi.org/10.1016/S0278-4254\(03\)00021-8](http://doi.org/10.1016/S0278-4254(03)00021-8)

Rixon, D. (2013). *An Examination of Key Performance Indicators Reported by Credit Unions in North America*. Filene Research Institute.

Rosseni, D., Mazalah, A., M.Faisal, K., Norhaslinda, M. S., Aidah, A. K., Nur Ayu, J., ... Siti Rahayah, A. (2009). Kesahan Dan Kebolehpercayaan Soal Selidik Gaya e-Pembelajaran (eLSE) Versi 8.1 Menggunakan Model Pengukuran Rasch. *Jurnal Pengukuran Kualiti Dan Analisis*, 5(2), 15–27.

Rowley, C., & Saaidah, A.-R. (2007). The Management of Human Resources in Malaysia: Locally-owned Companies and Multinational Companies. *Management Revue*, 18(4), 427–453.

Rozhan, O., Rohayu, A., & Rasidah, A. (2001). Great Expectations – Ceos' Perception of the Performance Gap of the HRM Function in the Malaysian Manufacturing Sector. *Personnel Review*, 30(1), 61–80. <http://doi.org/10.1108/00483480110380145>

Rubin, D. B. (1976). Inference and Missing Data. *Biometrika*, 63(3), 581–592.

- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858.
- Rumelt, R. P. (1995). Precipice of Inertia and Transformation. <http://doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0>
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Precipice of Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 1–18. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121003/abstract>
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76–84. <http://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Sacchetti, S., & Tortia, E. (2012). *The Internal and External Governance of Cooperatives: Effective Membership and Consistency of Values*. Cooperative Education Trust Scotland (CETS) Workshop on “Democratic Enterprise.” New Lanark.
- Salameh, R., Al-Weshah, G., Al-Nsour, M., & Al-Hiyari, A. (2011). Alternative Internal Audit Structures and Perceived Effectiveness of Internal Audit in Fraud Prevention: Evidence from Jordanian Banking Industry. *Canadian Social Science*, 7(3), 40–50. <http://doi.org/10.3968/j.css.1923669720110703.007>
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a Measurement Model for Firm Performance. *Brazilian Administration Review*, 9, 95–117. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/bar>
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership* (Third Ed). San Francisco, California: Jossey-Bass.

Schreiber, J. B. (2016). Update to Core Reporting Practices in Structural Equation Modeling. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 13(3), 634–643. <http://doi.org/10.1016/j.sapharm.2016.06.006>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Method for Business: A Skill-Building Approach* (Sixth Ed). John Wiley & Sons Ltd.

Seong, J. Y. (2011). The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 3–36. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=66956258&site=ehost-live>

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985. Retrieved from ijcrb.webs.com

Sheehan, M. (2013). Human Resource Management and Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 0(0), 1–26. <http://doi.org/10.1177/0266242612465454>

Singh, T. K. R., & Siti Fasliyaton, G. (2010). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kemajuan Koperasi Sekolah Di Daerah Kota Setar. *Malaysian Education Deans Council Journal*. Retrieved from <http://www.fp.utm.my/medc/journals/contentbi5.html>

SKM. (2016). *Laporan Tahunan SKM 2015*.

SKM. (2016). *Laporan Ekonomi Sektor Koperasi Tahun 2015*.

SKM. (2011). *Economic Reports Cooperative Sector 2010. Suruhanjaya Koperasi Malaysia*. Idris, I., Devi, S., & Hasrin, A. H. (2010). Bersama Ketua Setiausaha Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. In *Dimensi Koop* (pp. 1–11).

SKM. (2011). Economic Reports Cooperative Sector 2010. Suruhanjaya Koperasi Malaysia. ICA. (1995). Internation.

SKM. (2015). *Laporan Tahunan SKM 2014*.

SKM. (2013). *Laporan Tahunan SKM 2012*.

SKM. (2015). *Ringkasan Statistik Am Koperasi Mengikut Negeri 2014*.

SKM. (2012). *Laporan Tahunan SKM 2011*.

SKM. (2015). *Direktori Indeks 100 Koperasi Terbaik Malaysia 2014*.

SKM. (2015). *GP27: Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi*.

SKM. (2010). *Sepintas Lalu Gerakan Koperasi Malaysia*.

SKM. (2014). *Laporan Tahunan SKM 2013*.

SKM. (2006). *Akta Koperasi 1993*.

SKM. (2014). *Direktori Indeks 100 Koperasi Terbaik Malaysia 2013*.

SKM. (2014). Sejarah Gerakan Koperasi di Malaysia. Retrieved November 10, 2014, from <http://www.skm.gov.my/Gerakan-Koperasi/Pengenalan/ts3.aspx>

SKM. (2009). *GP4: Garis Panduan Pelantikan dan Fungsi Jawatankuasa Audit Dalam.*

Sole, F. (2009). A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 3–11.
<http://doi.org/10.1108/13683040911006747>

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–387.
<http://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance. *Academy of Management*, 49(6), 1239–1251.
<http://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>

Stavrou-Costea, E. (2005). The Challenges of Human Resource Management Towards Organizational Effectiveness: A Comparative Study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112–134.
<http://doi.org/10.1108/03090590510585082>

Surroca, J., Garcia-Cestona, M. A., & Santamaria, L. (2006). Corporate Governance and the Mondragon Cooperatives. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(2), 99–112.
<http://doi.org/10.2753/JMR1536-5433040202>

Tayles, M., Pike, R. H., & Saudah, S. (2007). Intellectual Capital, Management Accounting Practices and Corporate Performance: Perceptions of Managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 522–548.
<http://doi.org/10.1108/09513570710762575>

Teoh, W. M.-Y., & Chong, S.-C. (2007). Theorising a Framework of Factors Influencing Performance of Women Entrepreneurs in Malaysia. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, III(2).

- Tidor, A., Gelmereanu, C., Baru, P., & Morar, L. (2012). Diagnosing Organizational Culture for SME Performance. *Procedia Economics and Finance*, 3, 710–715. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00218-3](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00218-3)
- Tobias, R. D. (1995). An Introduction to Partial Least Squares Regression. *Analysis*, 24(5), 1250–1257. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.136.8520&rep=rep1&type=pdf>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational Culture and Leadership. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Trewin, R. (2004). *Cooperatives: Issues and Trends in Developing Countries* (Vol. 53).
- Truss, K., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee Engagement, Organisational Performance and Individual Well-Being: Exploring the Evidence, Developing the Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.552282>
- Turnbull, S. (1997). Stakeholder Co-Operation. *Journal of Co-Operative Studies*, 88(3). <http://doi.org/10.2139/ssrn.26238>
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, 36(3), 303–320.
- Utusan Malaysia. (2011). Media diminta Siar Kes Penyelewengan Koperasi - Ismail Sabri. Retrieved from http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2011&dt=1210&pub=Utusan_Malaysia&sec=Terkini&pg=bt_04.htm#ixzz3EfjtleGs
- Utusan Malaysia. (2012). Tuntutan Integriti dalam Pengurusan Koperasi, p. 11.

- Utusan Sarawak. (2013). Sasaran 10 peratus Sumbangan Koperasi kepada KDNK pada 2020. Retrieved November 27, 2014, from <http://www.utusansarawakonline.com/news/9437/Sasaran-10-peratus-sumbangan-koperasi-kepada-KDNK-pada-2020/>
- Uzkurt, C., Kumar, R., Semih Kimzan, H., & Eminoglu, G. (2013). Role of Innovation in the Relationship between Organizational Culture and Firm Performance. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92–117. <http://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131–159. <http://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066>
- Van der Walt, J. (2005). The Resuscitation of the Cooperative Sector in South Africa. In *International Co-operative alliance xxi International Cooperative* (pp. 104–109).
- Veisesh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The Relation between Transformational Leadership and Organizational Culture (Case study: Medical School of Ilam). *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 113–124.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Vitezic, N. (2007). Beneficial Effects of Public Sector Performance Measurement. *International Public Administration Review*, 5(2), 7–27.
- Vivares-Vergara, J. A., Sarache-Castro, W. A., & Naranjo-Valencia, J. C. (2016). Impact of Human Resource Management on Performance in Competitive Priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(2), 114–134. <http://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2013-0484>

- Waldman, D. a, & Yammarino, F. J. (1999). Ceo Charismatic Leadership: Levels of Analysis Management Effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266–285.
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years Later. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
<http://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williams, J. G., & Rosmah, M. (2010). A Comparative Study of the Effects of “Best Practice” HRM on Worker Outcomes in Malaysia and England Local Government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653–675. <http://doi.org/10.1080/09585191003658821>
- Wilson, I. (2000). The New Rules: Ethics, Social Responsibility and Strategy. *Strategy & Leadership*, 28(3), 12–16.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
<http://doi.org/10.1080/095851994000000020>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579. <http://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Yeop Hussin, B. (2007). Positioning Knowledge Management as Key Success Factor in the Growth of Cooperatives in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 12(1), 69–82.
- Zainudin, A. (2012). *Research Methodology and Data Analysis* (Second Edi). UiTM Press.

Zakaria, I., Abdullah, O., & Khulida Kirana, Y. (2003). Pekerja Bermasalah: Hubungan antara Persepsi Masalah, Tindakan dan Kesan terhadap Prestasi, Pekerja dan Jabatan. *Utara Management Review*, 4(1), 67–84.

Zaman, M., & Sarens, G. (2013). Informal Interactions between Audit Committees and Internal Audit Functions: Exploratory Evidence and Directions for Future Research. *Managerial Auditing Journal*, 28(6), 495–515.
<http://doi.org/10.1108/02686901311329892>

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460–1474.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>

Zelhuda, S., Abdul Ghafar, I., & Bayu, T. P. (2014). Membina Ciri-Ciri Tadbir Urus di kalangan Lembaga Pengarah Koperasi di Malaysia. In *1st ICoMM E-Proceedings* (pp. 71–78). Retrieved from <http://www.kuis.edu.my/icommm/1st/e-proceedings.html>

Zulkarnain, M. S., Shamsheer, M. R., & Yusuf, K. (2009). Audit Committee and Auditor Independence: The Bankers' Perception. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 317–331. Retrieved from <http://econ.upm.edu.my/ijem/vol3no2/bab07.pdf>

Zulkifli, H. (2008). Corporate Governance From Western and Islamic Perspectives. In *Annual London Conference on Money, Economy and Management in 3rd-4th July 2008, Imperial College, South Kensington, United Kingdom*. (pp. 1–19).

Zuriekat, M., Salameh, R., & Alrawashdeh, S. (2011). Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 159–169. Retrieved from www.ijbssnet.com

LAMPIRAN



Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN A



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

BORANG SOAL SELIDIK

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRESTASI TADBIR URUS KOPERASI DI MALAYSIA

Assallammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Kepada Tuan/Puan,

Sukacita dimaklumkan bahawa satu kajian tentang perkara di atas sedang dijalankan. Kajian ini bertujuan untuk mengumpul maklumat dan mengetahui persepsi Tuan/Puan sebagai **anggota lembaga koperasi, pihak pengurusan kanan atau anggota koperasi** terhadap prestasi tadbir urus dalam koperasi Tuan/Puan. Tujuan kajian ini untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia.

2. Kajian ini adalah digunakan semata-mata untuk tujuan penyelidikan dan akademik. Oleh itu, saya memohon jasa baik Tuan/Puan untuk menjawab borang soal selidik ini dengan jujur dan ikhlas. Segala maklumat yang diberikan adalah rahsia dan tidak akan didedahkan kepada mana-mana pihak.

3. Kerjasama Tuan/Puan amat diperlukan dalam mengisi soal selidik ini adalah sangat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian, terima kasih atas kerjasama Tuan/Puan.

Penyelidik,

Shafawaty binti Mohamad Shabri

Calon Doktor Falsafah (Ph.D)

Universiti Utara Malaysia

019-4748361

BAHAGIAN A : KEPIMPINAN PENGURUSAN

Bagi setiap kenyataan dibawah, sila bulatkan pada angka yang sesuai bagi menunjukkan pandangan anda mengenai nilai-nilai yang wujud dalam kepimpinan anggota lembaga koperasi. **PENTING: Tolong tandakan JAWAPAN bagi semua PERNYATAAN.**

	<i>Sangat tidak setuju</i>				<i>Sangat setuju</i>
Berdasarkan pemerhatian anda, adakah anda mendapati nilai-nilai berikut wujud dalam organisasi koperasi?					
1. Anggota lembaga koperasi mengambil risiko bagi setiap keputusan yang diambil tanpa rasa takut bagi memastikan kejayaan koperasi.	1	2	3	4	5
2. Anggota lembaga koperasi akan memastikan apa sahaja tugas yang diberikan akan dicapai seperti yang dirancang oleh organisasi koperasi.	1	2	3	4	5
3. Setiap tindakan yang diambil oleh anggota lembaga koperasi adalah demi kepentingan organisasi.	1	2	3	4	5
4. Setiap tindakan yang diambil oleh anggota lembaga koperasi adalah selari dengan matlamat organisasi.	1	2	3	4	5
5. Anggota lembaga koperasi secara konsisten menggalakkan orang lain untuk mencapai kejayaan.	1	2	3	4	5
6. Anggota lembaga koperasi mampu mengurus koperasi dengan cekap.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN B: BUDAYA ORGANISASI

Bagi setiap kenyataan dibawah, sila bulatkan pada angka yang sesuai bagi menunjukkan pandangan anda mengenai nilai-nilai yang wujud dalam amalan budaya organisasi koperasi. **PENTING:** Tolong tandakan **JAWAPAN** bagi semua **PERNYATAAN**.

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <i>Sangat tidak setuju</i> <i>Sangat setuju</i> </div>				
Berdasarkan pemerhatian anda, adakah anda mendapati nilai-nilai berikut wujud dalam organisasi koperasi?					
1. Hubungan diantara pihak pengurusan atasan dan bawahan dalam organisasi koperasi adalah berdasarkan semangat persaudaraan.	1	2	3	4	5
2. Setiap pandangan kakitangan dalam organisasi diterima dengan cara perundingan bagi proses pembuatan keputusan.	1	2	3	4	5
3. Budaya prihatin sesama kakitangan wujud dalam organisasi koperasi.	1	2	3	4	5
4. Kerja berpasukan menjadi amalan di dalam organisasi koperasi.	1	2	3	4	5
5. Setiap idea kakitangan dihormati tanpa mengira pangkat jawatan mereka.	1	2	3	4	5
6. Perkhidmatan yang disediakan organisasi koperasi menerima penilaian yang positif daripada pihak berkepentingan.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C : PENGURUSAN SUMBER

Bagi setiap kenyataan dibawah, sila bulatkan pada angka yang sesuai bagi menunjukkan pandangan anda mengenai nilai-nilai yang wujud dalam pengurusan sumber (manusia, kewangan dan aset) koperasi . **PENTING:** Tolong tandakan **JAWAPAN** bagi semua **PERNYATAAN**.

	<i>Sangat tidak setuju</i>				<i>Sangat setuju</i>
Berdasarkan pemerhatian anda, adakah anda mendapati nilai-nilai berikut wujud dalam organisasi koperasi?					
1. Pengurusan koperasi menguruskan sumber-sumber secara berkesan bagi mencapai objektif yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
2. Sumber-sumber koperasi digunakan mengikut keperluan koperasi.	1	2	3	4	5
3. Pengurusan koperasi mampu mengoptimalkan sumber-sumbernya.	1	2	3	4	5
4. Pengurusan koperasi cekap dalam menguruskan pembangunan sumber manusia seperti keperluan latihan.	1	2	3	4	5
5. Sumber-sumber koperasi digunakan dengan berhemah agar tiada pembaziran berlaku.	1	2	3	4	5
6. Koperasi sentiasa berusaha menambahbaik aset fizikal.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D : FOKUS PEKERJA

Bagi setiap kenyataan dibawah, sila bulatkan pada angka yang sesuai bagi menunjukkan pandangan anda mengenai nilai-nilai yang wujud terhadap setiap kakitangan koperasi . **PENTING:** Tolong tandakan JAWAPAN bagi semua PERNYATAAN.

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 0 10px;"> <i>Sangat tidak setuju</i> <i>Sangat Setuju</i> </div>				
Berdasarkan pemerhatian anda, adakah anda mendapati nilai-nilai berikut wujud dalam organisasi koperasi?					
1. Setiap pekerja di dalam koperasi dilayan dengan seadil-adilnya tanpa mengira pangkat.	1	2	3	4	5
2. Koperasi menyediakan platform untuk pekerja menyuarakan pelbagai pandangan demi kebaikan organisasi.	1	2	3	4	5
3. Sikap saling mempercayai diantara pekerja wujud apabila berlaku komunikasi yang berkesan antara mereka.	1	2	3	4	5
4. Pengurusan koperasi membangunkan satu proses yang jelas tentang perancangan kerjaya agar pekerja setia dengan koperasi.	1	2	3	4	5
5. Kepentingan setiap pekerja dilindungi dengan sebaik-baiknya.	1	2	3	4	5
6. Koperasi mewujudkan mekanisma mengawal tingkahlaku pekerja.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN E : FOKUS PEMEGANG KEPENTINGAN

Bagi setiap kenyataan dibawah, sila bulatkan pada angka yang sesuai bagi menunjukkan pandangan anda mengenai nilai-nilai yang wujud terhadap pemegang kepentingan koperasi . **PENTING:** Tolong tandakan **JAWAPAN** bagi semua **PERNYATAAN**.

	<i>Sangat tidak setuju</i>					<i>Sangat setuju</i>				
Berdasarkan pemerhatian anda, adakah anda mendapati nilai-nilai berikut wujud dalam organisasi koperasi?										
1. Koperasi sentiasa berusaha mengambil inisiatif untuk memenuhi keperluan pemegang kepentingan.	1	2	3	4	5					
2. Aktiviti yang dianjurkan oleh koperasi mempromosikan keharmonian sosial.	1	2	3	4	5					
3. Sumber-sumber yang diperolehi koperasi digunakan untuk manfaat bersama.	1	2	3	4	5					
4. Koperasi memainkan peranan penting dalam isu-isu yang melibatkan kepentingan awam.	1	2	3	4	5					
5. Koperasi aktif dalam aktiviti-aktiviti yang melibatkan kepentingan masyarakat (seperti memberi sumbangan dari segi pendidikan, perubatan, rekreasi dan program alam sekitar).	1	2	3	4	5					
6. Hubungan baik pihak pengurusan koperasi dan pemegang kepentingan sentiasa dijaga agar kekal untuk jangka masa panjang.	1	2	3	4	5					

BAHAGIAN F : KEBERKESANAN JAWATANKUASA AUDIT DALAMAN

Bagi setiap kenyataan dibawah, sila bulatkan pada angka yang sesuai bagi menunjukkan pandangan anda mengenai nilai-nilai yang wujud terhadap jawatankuasa audit dalaman koperasi. **PENTING:** Tolong tandakan JAWAPAN bagi semua PERNYATAAN.

	<i>Sangat tidak setuju</i>				<i>Sangat setuju</i>
Berdasarkan pemerhatian anda, adakah anda mendapati nilai-nilai berikut wujud dalam organisasi koperasi?					
1. Jawatankuasa audit dalaman sedia mengambil tindakan bagi menegakkan kebenaran.	1	2	3	4	5
2. Jawatankuasa audit dalaman akan memastikan apa sahaja tugas yang diberikan akan dijalankan dengan telus.	1	2	3	4	5
3. Setiap tindakan yang diambil oleh jawatankuasa audit dalaman adalah demi kepentingan organisasi.	1	2	3	4	5
4. Setiap tindakan yang diambil oleh jawatankuasa audit dalaman adalah selari dengan matlamat organisasi.	1	2	3	4	5
5. Jawatankuasa audit dalaman memberikan komitmen secara konsisten dalam menjalankan tugasnya.	1	2	3	4	5
6. Jawatankuasa audit dalaman cekap dalam menyelesaikan masalah yang timbul dalam pengurusan koperasi	1	2	3	4	5

BAHAGIAN G : PRESTASI TADBIR URUS KOPERASI

Bagi setiap kenyataan dibawah, sila bulatkan pada angka yang sesuai bagi menunjukkan pandangan anda mengenai tadbir urus koperasi. **PENTING: Tolong tandakan JAWAPAN bagi semua PERNYATAAN.**

	Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
1. Koperasi ditadbir oleh Lembaga yang efektif dengan strategi yang jelas.	1	2	3	4	5					
2. Bidang kuasa Lembaga dan pengurusan dibahagikan secara jelas.	1	2	3	4	5					
3. Proses pelantikan anggota lembaga koperasi yang baru adalah mengikut peraturan.	1	2	3	4	5					
4. Pelantikan semula anggota lembaga koperasi adalah sekurang-kurangnya setiap tiga tahun.	1	2	3	4	5					
5. Lembaga koperasi mempunyai integriti dalam melaksanakan tugas mereka.	1	2	3	4	5					
6. Lembaga koperasi sentiasa dibekalkan dengan maklumat yang diperlukan ketika mesyuarat oleh pihak pengurusan.	1	2	3	4	5					
7. Penilaian secara rasmi keberkesanan Lembaga dan pihak pengurusan dilakukan secara berterusan.	1	2	3	4	5					
8. Prosedur pemberian ganjaran kepada Lembaga dan pihak pengurusan dijalankan dengan telus.	1	2	3	4	5					
9. Lembaga koperasi sentiasa mengelakkan situasi yang boleh menimbulkan konflik kepentingan.	1	2	3	4	5					
10. Lembaga koperasi mengekalkan hubungan yang objektif dengan pihak pengurusan.	1	2	3	4	5					

	<i>Sangat tidak setuju</i>					<i>Sangat setuju</i>				
11. Lembaga koperasi mengamalkan komunikasi terbuka dengan pihak berkepentingan.	1	2	3	4	5					
12. Lembaga koperasi mengamalkan pengurusan risiko yang berkesan.	1	2	3	4	5					
13. Lembaga koperasi mendedahkan maklumat kewangan dan pengurusan koperasi dengan jelas.	1	2	3	4	5					
14. Lembaga koperasi mengamalkan prinsip-prinsip koperasi dalam pengurusan hal ehwal koperasi.	1	2	3	4	5					
15. Prestasi koperasi dinilai berlandaskan tahap kepuasan anggotanya terhadap kualiti perkhidmatan yang disediakan.	1	2	3	4	5					

BAHAGIAN H: MAKLUMAT ASAS RESPONDEN

Sila tandakan (/) di dalam ruangan yang bersesuaian.

1. Nama Koperasi :
2. Jawatan di Koperasi :
3. Jantina
 { } Lelaki
 { } Perempuan
4. Umur
 { } 30 tahun dan ke bawah
 { } 31-40 tahun
 { } 41 tahun dan ke atas
5. Pengalaman di dalam jawatan sekarang tahun.
6. Kelayakan akademik { } Diploma atau setaraf
 { } Ijazah pertama atau setaraf
 { } Master
 { } PhD
 { } Profesional
 { } Lain-lain:
7. Jumlah kakitangan koperasi: orang.

Sekian, terima kasih.
Segala pandangan dan kerjasama anda amat dihargai.

LAMPIRAN B

SENARAI KOPERASI KLUSTER BESAR DI SEMENANJUNG MALAYSIA BAGI TAHUN 2014

Bil.	Nama Koperasi
1.	Koperasi Peserta-Peserta Rancangan Felcra Gugusan Lubuk Sireh Perlis Berhad
2.	Koperasi Guru-Guru Melayu Perlis Berhad
3.	Koperasi Gula Perlis Berhad
4.	Koperasi Pegawai-Pegawai Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman Berhad
5.	Koperasi Pembangunan Daerah Langkawi Berhad
6.	Koperasi Pasar Melayu Baling Berhad
7.	Koperasi Serbaguna Kaum Ibu Kubang Pasu Berhad
8.	Koperasi Guru-Guru Melayu Kedah Berhad
9.	Koperasi Pegawai-Pegawai Kerajaan Daerah Kulim Berhad
10.	Koperasi Tunas Muda Sungai Ara Berhad
11.	Koperasi Guru Pulau Pinang Berhad
12.	Koperasi Universiti Sains Malaysia Berhad
13.	Koperasi Nelayan Sungai Udang Pulau Pinang Berhad
14.	Koperasi Polis Diraja Pulau Pinang Berhad
15.	Koperasi Pekerja Intel Berhad
16.	Koperasi Pekerja Kumpulan Sokongan Pulau Pinang Berhad
17.	Koperasi Peserta-Peserta Rancangan Felcra Seberang Perak Berhad
18.	Koperasi Nelayan Pantai Remis Berhad
19.	Koperasi Gabungan Pekebun Kecil Perak Berhad
20.	Koperasi Orang Melayu Kerajaan (SKOMK) Perak Berhad
21.	Koperasi Guru-Guru Sekolah Malaysia Berhad
22.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Larut Matang Berhad
23.	Koperasi Perladangan Kawasan Bagan Datoh Perak Berhad
24.	Koperasi Anggota Kerajaan Ipoh Berhad
25.	Koperasi Warisan Pegawai Hutan Melayu Negeri Perak Berhad
26.	Koperasi Simpang Jalong Sungai Siput (U) Berhad
27.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Batang Padang Selatan Slim River Berhad
28.	Koperasi Kampung Belia Khas Selama Berhad
29.	Koperasi Pegawai-Pegawai Kerajaan Taiping Berhad
30.	Koperasi Anak-Anak Temelong Lenggong Berhad
31.	Koperasi Felda Gunung Besout 1 Sungkai Berhad
32.	Koperasi Koswip Malaysia Berhad
33.	Koperasi Kedai Buku Universiti Malaya Berhad
34.	Koperasi Kakitangan Universiti Teknologi Mara Berhad
35.	Koperasi Kakitangan Bernas Berhad
36.	Koperasi UNIKEB Berhad
37.	Koperasi Peneroka Sungai Tenggi Berhad
38.	Koperasi Serbaguna Anak-Anak Selangor Berhad
39.	Koperasi Universiti Putra Malaysia Berhad
40.	Koperasi Kredit Pekerja-Pekerja Malaysia Berhad
41.	Koperasi Pegawai-Pegawai Mardi Berhad

Bil.	Nama Koperasi
42.	Koperasi Jabatan Penjara Malaysia Berhad
43.	Koperasi Pembangunan Daerah Petaling Berhad
44.	Koperasi Umrah Haji Dan Ziarah Selangor Berhad
45.	Koperasi Permodalan Felda Malaysia Berhad
46.	Koperasi NLFCs Berhad
47.	Koperasi Angkatan Tentera Malaysia Berhad
48.	Koperasi Peserta-Peserta Felcra Malaysia Berhad
49.	Koperasi Kakitangan Petronas Berhad
50.	Koperasi Polis Diraja Malaysia Berhad
51.	Koperasi Pekerja-Pekerja Shell Malaysia Berhad
52.	Koperasi Tenaga Nasional Berhad
53.	Koperasi Ukhwah Malaysia Berhad
54.	Koperasi Kakitangan Bank Rakyat Berhad
55.	Koperasi Ladang Pekebun-Pekebun Kecil Malaysia Berhad
56.	Koperasi Pekebun Kecil Getah Nasional Berhad
57.	Koperasi Serbaguna Iman Malaysia Berhad
58.	Koperasi Serbaguna Kakitangan Mas Malaysia Berhad
59.	Koperasi Telekom Malaysia Berhad
60.	Koperasi Kakitangan Felcra Malaysia Berhad
61.	Koperasi Kakitangan Felda Malaysia Berhad
62.	Koperasi Shamelin Berhad
63.	Koperasi AIM Berhad
64.	Koperasi Pegawai-Pegawai Melayu Malaysia Berhad
65.	Koperasi Kospeta Malaysia Berhad
66.	Koperasi Pegawai-Pegawai Dewan Bandaraya Kuala Lumpur Berhad
67.	Koperasi Sejati Berhad
68.	Koperasi Konsumer Malaysia Berhad
69.	Koperasi Doktor Malaysia Berhad
70.	Koperasi Belia Nasional Berhad
71.	Koperasi Kakitangan Bank Pertanian Malaysia Berhad
72.	Koperasi Wawasan Pekerja-Pekerja Berhad
73.	Koperasi Jayadiri Malaysia Berhad
74.	Koperasi MCIS Berhad
75.	Koperasi Amanah Ikhtiar Malaysia Berhad
76.	Koperasi Rakyat Berhad
77.	Koperasi Pos Nasional Berhad
78.	Koperasi Perumahan Angkatan Tentera Berhad
79.	Koperasi Pelaburan Kakitangan Bank Muamalat Malaysia Berhad
80.	Koperasi Kakitangan Bank Simpanan Nasional Berhad
81.	Koperasi Putri Terbilang Malaysia Berhad
82.	Koperasi Perkhidmatan Pelajaran Nasional Berhad
83.	Koperasi Pekerja Jaya Berhad
84.	Koperasi Serbamaju Daerah Jempol Berhad
85.	Koperasi Usahasama Felda Palong Tiga Negeri Sembilan Berhad
86.	Koperasi Peneroka Felda Seriting Hilir Dua Negeri Sembilan Berhad
87.	Koperasi Felda Lui Muda Negeri Sembilan Berhad
88.	Koperasi Pegawai Kerajaan Negeri Melaka Bhd

Bil.	Nama Koperasi
89.	Koperasi Peserta-Peserta Rancangan Felcra Gugusan Sri Mendapat Melaka Berhad
90.	Koperasi Pelaburan Pekerja-Pekerja Kejora Kota Tinggi Berhad
91.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Muar Berhad
92.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Batu Pahat Berhad
93.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Pontian Berhad
94.	Koperasi Pelabuhan Johor Berhad
95.	Koperasi Peserta Rancangan Felcra Batu 3½ Paloh Kluang Berhad
96.	Gabungan Koperasi-Koperasi Peneroka Felda Johor Berhad
97.	Koperasi Peneroka-Peneroka Felda Air Tawar 5 Berhad
98.	Koperasi Permodalan Melayu Negeri Johor Berhad
99.	Koperasi Kemajuan Tanah Negeri Johor Berhad
100.	Koperasi Peneroka Felda Tunggal Kota Tinggi Berhad
101.	Koperasi Universiti Teknologi Malaysia Berhad
102.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Kluang Berhad
103.	Koperasi Peneroka-Peneroka Felda Mas Kota Tinggi Berhad
104.	Koperasi Anggota-Anggota Kerajaan Batu Pahat Berhad
105.	Koperasi Penternak Lembu Tenusu Negeri Johor Berhad
106.	Koperasi Peneroka Felda Sungai Sayong Kulaijaya Berhad
107.	Koperasi Felda Palong Timur Dua Berhad
108.	Koperasi Felda Pemanis Satu Berhad
109.	Koperasi Pegawai Kerajaan Daerah Johor Bahru Berhad
110.	Koperasi Felda Ulu Tebrau Johor Bahru Berhad
111.	Koperasi Wawasan Peserta-Peserta Felcra Tebing Tinggi 3 Segamat Berhad
112.	Koperasi Peserta-Peserta Rancangan Felcra Gugusan Sri Wangi Batu Pahat Berhad
113.	Koperasi Felda Mempaga Satu Berhad
114.	Koperasi Peneroka Felda Lurah Bilut Berhad
115.	Koperasi Felda Chemomoi Bentong Berhad
116.	Koperasi Peneroka-Peneroka Jengka 10 (Mawar) Berhad
117.	Koperasi Serbaguna Daerah Jerantut Berhad
118.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Jerantut Berhad
119.	Koperasi Serbaguna Felda Teratai (Jengka 21) Berhad
120.	Koperasi Pegawai-Pegawai Kerajaan Negeri Pahang Darul Makmur Berhad
121.	Koperasi Serbausaha Makmur Berhad
122.	Koperasi Pengguna Pahang Berhad
123.	Koperasi Serbaguna Felda Bukit Goh Berhad
124.	Koperasi LKPP Pahang Berhad
125.	Koperasi Perkhidmatan Pendidikan Melayu Pahang Timur Berhad
126.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Pekan Berhad
127.	Koperasi Kakitangan Majlis Perbandaran Kuantan Berhad
128.	Koperasi Peneroka Felda Chini Satu Pekan Berhad
129.	Koperasi Anak Warisan Sungai Rompin Berhad
130.	Koperasi Serbaguna Felda Keratong Sembilan Berhad
131.	Koperasi Felda Selancar Dua Rompin Berhad
132.	Koperasi Serbaguna Felda Keratong Dua Rompin Berhad
133.	Koperasi Serbaguna Dara Berhad

Bil.	Nama Koperasi
134.	Koperasi Felda Tersang Satu Berhad
135.	Koperasi Felda Sungai Koyan Iii Raub Berhad
136.	Koperasi Peserta Felda Sungai Koyan Dua Berhad
137.	Koperasi Kesukes Temerloh Berhad
138.	Koperasi Felda Bukit Damar Berhad
139.	Koperasi Felda Sebertak Pahang Berhad
140.	Koperasi Kakitangan Kerajaan Terengganu Berhad
141.	Koperasi Warga Pendidikan Terengganu Berhad
142.	Koperasi Guru-Guru Melayu Besut Berhad
143.	Koperasi Ladang Sungai Tong Terengganu Berhad
144.	Koperasi Ladang Kelapa Sawit Kemaman Terengganu Berhad
145.	Koperasi Felda Bukit Bading Terengganu Berhad
146.	Koperasi Pembangunan Daerah Kemaman Berhad
147.	Koperasi Pekebun Kecil Daerah Marang Berhad
148.	Koperasi Pembangunan Daerah Setiu Berhad
149.	Koperasi Peneroka Felda Kerteh Tiga Paka Terengganu Berhad
150.	Koperasi Peserta-Peserta Felcra Seri Bandi Kemaman Berhad
151.	Koperasi Peneroka Felda Kerteh Satu Ketengah Jaya Berhad
152.	Koperasi Perwaja Kemaman Berhad
153.	Koperasi 3K Berhad
154.	Koperasi Ketengah Jaya Dungun Berhad
155.	Koperasi Kkglm Malaysia Berhad
156.	Koperasi Guru Melayu Kelantan Berhad
157.	Koperasi Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan Berhad
158.	Koperasi Kijang Mas Negeri Kelantan Berhad
159.	Koperasi Pegawai-Pegawai Kesedar Berhad
160.	Koperasi Peneroka Felda Chiku Lima Gua Musang Berhad
161.	Koperasi Peserta-Peserta Rancangan Felcra Gugusan Bukit Tandak Kelantan Berhad
162.	Koperasi Peneroka Felda Chiku Tiga Gua Musang Berhad
163.	Koperasi Pekebun Getah Jajahan Tanah Merah Dan Jeli Berhad
164.	Koperasi Pendidikan Usahawan Berhad
165.	Koperasi Kakitangan Kesedar Perkilangan Gua Musang Berhad
166.	Koperasi Keluarga Nik Salleh Pasir Pekan Berhad
167.	Koperasi Warga Universiti Sains Malaysia Kelantan Berhad
168.	Koperasi Pegawai Melayu Kelantan Berhad
169.	Koperasi Peneroka Felda Kemahang (1) Berhad
170.	Koperasi Sri Nilam Berhad

Structural model (Bootstrap with 281 cases)

